



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA LA GESTACION Y LA
TECNIFICACION DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS ANTE
LOS MERCADOS GLOBALIZADOS, EN LA PERSPECTIVA
DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL

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 :

CELIA ANGELICA ALVAREZ VALLE
HAYDEE GUADALUPE VEGA VEGA

DIRECTOR DE TESIS:
ING. ANTONIO CORDERO HOGAZA

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

ABRIL DE 1995



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 esta 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.

**RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA LA GESTACION Y
LA TECNIFICACION DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS
EMPRESAS ANTE LOS MERCADOS GLOBALIZADOS, EN
LA PERSPECTIVA DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL**

A mi madre,

la persona que más admiro por ser fuerte, trabajadora y valiente.
Pero sobre todo por permitirme ser libre

A mi hermana,

que siempre me ha dado ánimos para seguir adelante

A Alejandro,

quien ha permanecido a mi lado siempre, ayudándome a recapacitar
y dándome su amor

Al ingeniero Antonio Cordero H.,

a quien agradezco haberme transmitido algunos de sus
conocimientos e invertir su tiempo para que yo aprendiera.

Haydeé

A mis padres;

**por todo el amor y apoyo que me han brindado para llegar a ser una
persona útil y honesta**

A mis hermanos, Paty y Marcos;

por respaldarme y comprenderme en todo momento

A mis amigos;

por estar conmigo, compartiendo alegrías y tristezas

Al Ing. Antonio Cordero Hogaza;

**por brindarme su tiempo y experiencia en la realización de este
trabajo con el cual alcanzo otra de mis metas**

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ingeniería

Angélica

INDICE

Página

OBJETIVOS.....	1
JUSTIFICACION.....	2
INTRODUCCION.....	3

MARCO GENERAL DE REFERENCIA

Capítulo I.	El mundo globalizado.	
I.1.	Tratado de Libre Comercio: México, Canadá y Estados Unidos.....	5
I.2.	La Unión Europea: Maastricht.....	15
I.3.	Los Tigres de Oriente.....	20
I.4.	Otros Tratados.....	26
Bibliografía		

MARCO CONCEPTUAL

Capítulo II.	Retos de México ante el TLC.	
II.1.	La economía mexicana ante los retos de la globalización.....	28
II.2.	Reto económico.....	31
II.3.	Reto tecnológico.....	33
II.4.	Reto político.....	37
II.5.	Reto educativo.....	42
II.6.	Reto cultural empresarial.....	48
II.7.	Reto productivo.....	52

II.8.	Reto sindical.....	55
II.9.	Reto ecológico.....	58
II.10.	1995: Crisis general de México.....	66

Hemerografía

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Capítulo III. Situación actual de la micro y pequeña empresa mexicana.

III.1.	La participación de la micro y pequeña empresa.....	69
	en el desarrollo empresarial mexicano.	
III.2.	Características y estilo gerencial del micro y pequeño empresario.	81
III.3.	La capacitación del micro y pequeño empresario.....	86
III.4.	La ética y el empresario mexicano.....	90

Hemerografía

Capítulo IV. La actitud emprendedora y la ingeniería industrial.

IV.1.	Un nuevo enfoque ante el cambio.....	97
IV.2.	El sentido de la creación de una empresa.....	110
IV.3.	Premisas fundamentales para la creación de una..... empresa.	114

Hemerografía

Capítulo V. Plan práctico de acción.

V.1.	Fuentes de financiamiento.....	121
V.2.	Tramitología y acta constitutiva.....	128
V.3.	Organizaciones empresariales: CANACINTRA, CANACO y COPARMEX.	133

V.4.	Estudio de mercado real y potencial, clientes y proveedores.	135
V.5.	Estudio de la competencia.	140
V.6.	Estudio del retorno de la inversión.	150
V.7.	Estudio de sueldos, salarios e incentivos.	154
V.8.	Estudio de la ubicación de la empresa.	156
V.9.	Plan de publicidad requerida.	161
V.10.	Ciclo de vida previsto del producto: bien o servicio y planes alternativos.	164
V.11.	50 principios y aforismos básicos para los emprendedores.	171

Hemerografía

PROPUESTA

Capítulo VI. La Ingeniería Industrial y sus aportaciones a la micro y pequeña empresa mexicana.

VI.1.	Fundamentos de la Ingeniería Industrial.	175
VI.2.	¿Para qué sirve la Ingeniería Industrial?	177
VI.3.	100 Cuestionamientos básicos para el diagnóstico de la empresa.	181
VI.4.	Análisis financiero.	189
VI.4.1.	Balance general.	191
VI.4.2.	Estado de resultados.	193
VI.4.3.	Estado de origen y aplicación de recursos (Flujo de caja).	195
VI.5.	Análisis de factibilidad de proyectos.	196
VI.6.	Análisis de procesos productivos.	200

VI.6.1. Estándares de producción.....	206
VI.6.2. Indicadores de productividad.....	209
VI.6.3. Análisis del sistema productivo y lay-out.....	215
VI.6.3.1. Seguridad industrial.....	217
VI.6.3.2. Manejo de materiales.....	226
VI.6.3.3. Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.....	228
VI.6.3.4. Planeación y control de la producción.....	231
VI.7. Control de calidad.....	239
VI.8. Reingeniería.....	242
Hemerografía	
Capítulo VII. Servicio: La nueva estrategia competitiva.....	248
Capítulo VIII. El cliente: El único generador de utilidades.....	251
Conclusiones.....	254
Corolario.....	255
Anexo: Entrevistas.....	256

OBJETIVOS

General:

Visualizar los cambios comerciales en el nuevo mundo de los 90's con los efectos de las economías globalizadas.

Particular:

Concebir las ventajas y desventajas que enfrenta México con el advenimiento de los mercados globalizados mundiales, en el ámbito de las micros y pequeñas empresas.

Específico:

Aplicar las técnicas y conceptos de Ingeniería Industrial a las micros y pequeñas empresas, para gestar y coadyuvar al desarrollo de las mismas dentro del entorno económico nacional.

JUSTIFICACION

El fin que perseguimos al realizar esta Tesis es que, durante el último periodo de la carrera, en donde aprendimos los conceptos y técnicas de la Ingeniería Industrial, se realizaron visitas y ejercicios en diferentes empresas, en materias de naturaleza más práctica como Productividad, Gestión de Empresas, Calidad, Planeación y Control de la Producción y Estudio del Trabajo, entre otras.

La mayoría de las empresas que pudimos visitar, son empresas familiares, y por lo mismo micros, pequeñas y medianas.

Pudimos observar a lo largo de las prácticas y ejercicios que en ellas se realizaron, que los empresarios no cuentan con una metodología para realizar sus procesos de producción, ni con una organización definida que les permita visualizar la realidad que vive su empresa.

Es por ello que queremos orientar a dichos empresarios, con ayuda de las técnicas y métodos con que cuenta la Ingeniería Industrial, para que sus empresas se desarrollen y puedan enfrentarse a la situación económica que se vislumbra para el futuro.

Ahora bien, dada la importancia que tienen las micros y pequeñas empresas en la economía nacional, queremos orientar a los emprendedores que deseen crear su empresa, realizando una guía, la cual explique los pasos a seguir para la correcta formación de la empresa, así como información de las instituciones capacitadas para dar créditos, conjuntamente con información sencilla y precisa del panorama económico, tanto nacional como mundial, de manera que estén realmente capacitados para competir.

INTRODUCCION

Hemos visto que el final de este siglo ha gestado los más grandes cambios en la historia de la humanidad, uno de estos cambios ha sido las alianzas comerciales entre diferentes bloques con una situación geográfica estratégica. Es por ello que la competencia actualmente no es entre países individuales, sino entre gigantescos y poderosos bloques, tales como la Comunidad Económica Europea (Maastricht), la Alianza de los Países Orientales (Los Tigres de Oriente) y el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre otros.

El tratado que a nosotros nos ocupa como país, es el TLC, ya que en él somos participantes. Sabemos que Estados Unidos y Canadá son países desarrollados y primeras potencias económicas a nivel mundial.

Para analizar las ventajas o las desventajas que nos acarreará dicho Tratado, tenemos que visualizar primero el entorno que vive México con respecto a los otros dos miembros del TLC. Existen grandes desafíos para México, ya que las diferencias tanto en el aspecto económico, político y tecnológico, así como en el nivel educativo y la cultura, distan mucho de parecerse a los practicados en Estados Unidos y Canadá.

Ante esta apertura, la micro y la pequeña empresa se enfrentan, igualmente que México, a un gran reto. Este reto es sobrevivir a la competencia, y para ello, deberán capacitarse cada vez más para lograr que la participación que tienen en la economía nacional sea más productiva o bien, buscar alianzas estratégicas con las empresas internacionales, en un período de crisis económica nacional.

Para lograr esta incorporación, cuyo peso sea más importante en la economía nacional, es preciso capacitar a las empresas dentro de una filosofía de excelencia con ayuda de las técnicas, métodos y conceptos con los que cuenta la Ingeniería Industrial.

No concebimos este trabajo sólo para plantear conceptos, sino que partimos de un proceso teórico para obtener un método práctico para la promoción de nuevas empresas y para el incremento de la productividad en todos los órdenes de las ya establecidas.

CAPITULO I

EL MUNDO GLOBALIZADO

En esta época de cambios radicales, los que aprenden son los que heredan el futuro. Los que lo saben todo suelen estar equipados para vivir en un mundo que ya no existe.
Eric Hoffer

**I.1 TRATADO DE LIBRE
 COMERCIO: MEXICO, CANADA
 Y ESTADOS UNIDOS.**

**I.2 LA UNION EUROPEA:
 MAASTRICHT.**

I.3 LOS TIGRES DE ORIENTE.

I.4 OTROS TRATADOS.

HEMEROGRAFIA.

Antes de empezar a hablar sobre los mercados globalizados, creemos conveniente apuntar las definiciones básicas que en ellos se incluyen: (*)

Acuerdo Comercial: es cualquier acuerdo internacional que tenga por objeto organizar parte o la totalidad de intercambios comerciales entre las partes contratantes.

Tratado de Libre Comercio: propicia una organización sistemática (con una fuerte tendencia a la liberación) de los intercambios comerciales entre las partes. El TLC se limita típicamente al comercio de mercancías, pero puede incluir disposiciones relativas a muchos otros aspectos, como fue el caso del TLC entre Estados Unidos y Canadá. El TLC se aplica únicamente a los productos originarios de los países involucrados (productos elegibles que son definidos por las reglas de origen), y no tiende a regular la circulación de mercancías provenientes de terceros países, ya que las partes siguen determinando su política comercial propia respecto de los países ajenos al Tratado.

Unión Aduanera: es un sistema que implica la unificación de la política arancelaria (y de la política de comercio exterior en general) hacia el exterior de la unión, así como la libre circulación, dentro de la unión, de todas las mercancías cualquiera que sea su procedencia (eliminación de las reglas de origen). Por ejemplo, la Comunidad Económica Europea hasta el primero de enero de 1993.

Mercado Común: su definición parece menos clara, siendo el único caso hasta la fecha el de la Comunidad Europea, con la organización del mercado único, según la terminología europea. De manera general, se trata de la unificación de todas las políticas comerciales internas en un sentido muy amplio, lo cual se entiende como la única manera de establecer reglas comunes de competencia para un verdadero mercado común y de eliminar realmente las barreras no arancelarias al comercio; unificación, o al menos armonización, de las reglas de competencia, de las políticas monetaria, fiscal, social y laboral, de las reglas fitosanitarias y de protección al ambiente y de las políticas industriales y de subsidio.

Unión Monetaria: implica la elaboración de una moneda común, lo cual presupone la unificación total de las políticas no sólo comerciales, sino económicas en general. Por ejemplo: la unión monetaria entre Bélgica y Luxemburgo y el acuerdo de unificación monetaria europea.

(*) TLC: Hace un País Distinto
Eduardo Huchim
Ed. Nueva Imagen, 1992

Tratado de Libre Comercio: México, Estados Unidos y Canadá

A partir de 1985, se han dado importantes cambios mundiales, ya sea en el ámbito social como en el económico.

La caída del Muro de Berlín y la disolución de la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas (URSS) son dos de los eventos que han dejado huella en la humanidad, y conjuntamente con ellos llegó la competencia global. Así, el país que no se integre a bloques comerciales, no tendrá oportunidad de subsistir.

Este es el caso de México, que se ha integrado al llamado Tratado de Libre Comercio junto con Estados Unidos y Canadá, cuyo fin es aliarse para competir contra otras uniones comerciales tales como La Comunidad Europea y Los Tigres de Oriente.

"El TLC es un acuerdo entre México, Canadá y Estados Unidos para facilitar la compra venta de productos industriales y agrícolas entre los tres países. También se incluyen reglas para regular la compra y venta de los llamados servicios que son, entre otros, el transporte terrestre, las telecomunicaciones, los servicios profesionales, así como los bancos y compañías aseguradoras".(*)

Luis Pazos dice: "Un acuerdo de Libre Comercio significa un compromiso de reducir gradualmente los aranceles o impuestos a las importaciones hasta llegar a su liberación total en un determinado período de tiempo".(**)

A partir de 1987, el gobierno mexicano decide acelerar el proceso de apertura comercial como medio para combatir la inflación interna, provocando las condiciones adecuadas para desarrollar un comercio equilibrado con el exterior.

(*) El Herald de México, 13 de agosto de 1992

(**) TLC: México-Estados Unidos. Mitos y Hechos
Luis Pazos
Ed. Diana, 1991

Así, se empiezan a dar las bases necesarias para firmar un Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México.

A continuación presentamos la cronología de las negociaciones más importantes en lo que corresponde al TLC. (*)

1989

7 de agosto; durante la séptima reunión Binacional Salinas de Gortari y George Bush, inician pláticas en busca de facilidades de comercio, inversión y acceso a mercados.

1990

21 de enero; en la octava reunión de la Comisión Ministerial México-Canadá, se anuncian esfuerzos para impulsar el intercambio entre ambos países.

22 de mayo; en la residencia oficial de los Pinos, el Presidente Carlos Salinas de Gortari recibe del Senado de la República, los resultados del Foro Nacional de Consulta sobre Las Relaciones Comerciales de México con el mundo.

Las conclusiones de la consulta establecen la necesidad y conveniencia de iniciar negociaciones tendientes al establecimiento de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

11 de junio; en un comunicado los Presidentes de México y Estados Unidos, Salinas y Bush, anuncian la intención de negociar un Tratado de Libre Comercio entre sus países.

8 de agosto; en la reunión Binacional, el Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Jaime Serra Pucho, y la representante comercial de Estados Unidos, Carla Hills, recomiendan el inicio de las negociaciones para firmar el TLC.

(*) TLC: Hacia un País Distinto
Eduardo Huchim
Ed. Nueva Imagen, 1992

5 de septiembre; se crea en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) la Unidad de Negociación del Tratado de Libre Comercio.

7 de septiembre; los grupos de Estados Unidos y México acuerdan iniciar las negociaciones para el TLC.

24 de septiembre; el Primer Ministro de Canadá, Brian Mulroney informa oficialmente a los Presidentes Salinas y Bush, que su país está interesado en participar en las negociaciones del TLC con México y Estados Unidos.

1991

5 de febrero; los jefes de gobierno de México, Estados Unidos y Canadá anuncian simultáneamente su decisión de iniciar negociaciones trilaterales para crear una zona de libre comercio.

7 de abril; durante la visita de Salinas de Gortari a Canadá se firmaron cuatro acuerdos de cooperación conjunta.

3 de mayo; los Secretarios de Trabajo de Estados Unidos y México elaboran un memorándum de entendimiento en materia laboral.

12 de junio; se inicia el proceso de negociaciones del TLC en la Primera Reunión Ministerial, celebrada en Toronto, Canadá.

1992

12 de agosto; en la madrugada de este día, concluyen en Washington las negociaciones del Tratado de Libre Comercio trilateral.

7 de octubre; los Secretarios de Comercio de México, Canadá y Estados Unidos inicializan, en San Antonio, Texas, el texto del TLC.

17 de diciembre; los representantes del gobierno de México, Canadá y Estados Unidos firman el documento del acuerdo triateral.

En enero de 1993, Carlos Salinas de Gortari se entrevista con el presidente electo de Estados Unidos, Bill Clinton, para discutir temas laborales y de ecología.

EL primero de enero de 1994 entró en vigor el TLC, el cual prevé la eliminación de aranceles sobre bienes y servicios originarios de cada uno de los tres países, la eliminación de estos aranceles se dará en forma paulatina, de manera que la liberación total de barreras se da en un plazo de 5 a 15 años, dependiendo del tipo de bien o servicio.

A partir del décimo año de vigencia del Tratado de Libre Comercio casi todas las importaciones y exportaciones de bienes y servicios se liberarán, es decir, no estarán sujetas a ningún tipo de arancel, permisos o restricciones. En el mismo tratado se especifican las mercancías o servicios que tendrán un tratamiento especial y continuarán sujetas a limitaciones en su intercambio comercial. En principio, a las mercancías que no les señale el tratado un arregio especial serán liberadas.

Entonces, podemos decir que los objetivos del Tratado de Libre Comercio son:

1. Eliminar barreras arancelarias entre México, Estados Unidos y Canadá.
2. Promover condiciones para una competencia justa.
3. Incrementar oportunidades de inversión.
4. Proporcionar protección a los derechos de propiedad intelectual.
5. Establecer procedimientos efectivos para la producción.

Ante todo, el TLC significa el establecimiento del mercado más grande del mundo -360 millones de consumidores- incluso mayor que de la Unión Europea.

A primera vista parece que el objetivo del libre comercio se logra con la firma de este tipo de tratados; sin embargo, conjuntamente a la reducción de permisos y aranceles, se pueden levantar una serie de obstáculos al libre comercio bajo las más diversas excusas: requisitos sanitarios, normas de calidad, subsidios gubernamentales, leyes ecológicas y la excusa más absurda desde el punto de vista económico, pero a la vez la más socorrida, la acusación de practicar el "dumping".

Se le llama dumping a vender en otro país a precios menores de los que se venden en el país de origen de la mercancía. (*)

Es importante hacer conciencia de las diferencias que existen entre los integrantes del TLC. Los cambios que México deberá hacer, no pueden darse de la noche a la mañana, de manera que es urgente prepararnos tanto a nivel personal como empresarial, pues el reto es difícil.

En las tablas 1.1.1., 1.1.2. y 1.1.3. mostramos algunos datos comparativos de diferentes aspectos de cada uno de los tres miembros del TLC.

Haciendo un análisis de las tablas anteriores, nos damos cuenta que la situación económica de México está muy por abajo de la de Estados Unidos y Canadá.

Sin embargo, vale la pena superarnos ya que sólo tenemos dos opciones: la primera, ingresar al primer mundo y, la segunda, ser los primeros en el tercer mundo.

Y es entonces donde surge la pregunta: ¿Qué opción queremos para México?

A continuación presentamos un diagrama de fuerzas y debilidades de México ante el TLC, (figura 1.1.4.) en el cual debemos poner especial atención ya que de las soluciones que se ofrezcan de estos parámetros, dependerá el éxito de México como miembro del TLC.

Refiriéndonos a lo que consideramos fuerzas, sabemos que el 50% de la población en México es gente joven capaz de asimilar cambios y, principalmente, adaptarse a ellos con lo que resultará más fácil la integración del común de la gente a la globalización.

Como es ya bien sabido por todos, México es uno de los países que cuenta con grandes riquezas naturales, desde petróleo hasta grandes extensiones de costas que, obviamente, si se planea adecuadamente se pueden aprovechar de manera positiva sin desequilibrar al medio ambiente para reforzar la economía.

(*) TLC: México-Estados Unidos. Mitos y Hechos
Luis Pazos
Ed. Diana, 1992

DESIGUALDADES DE LOS PAISÉS MIEMBROS DEL TLC

	MEXICO	CANADA	ESTADOS UNIDOS
PNB (miles de millones de dólares)	283.0	501.0	5 673.0
Población (millones de habitantes)	83.0	27.0	253.0
Precio por hora de trabajo (dólares)	1.8	16.02	14.77
Tasa de alfabetización (porcentaje)	87.0	99.0	99.0
Mortalidad infantil (porcentaje)	29.0	7.0	10.0

01

* Excelsior.

TABLA 1.1.1.

INVERSION EXTRANJERA EN NORTEAMERICA POR PARTE DE LA CE Y JAPON

(millones de dólares)

COMUNIDAD EUROPEA

JAPON

	México	Canadá	Estados Unidos	México	Canadá	Estados Unidos
1981	ND	10 349	64 145	ND	977	7 679
1982	ND	10 645	74 012	ND	1 219	9 677
1983	ND	10 821	82 286	ND	1 379	11 336
1984	2 032	12 768	96 555	816	1 627	16 044
1985	2 461	13 987	106 004	895	1 833	19 116
1986	3 203	17 299	127 221	1 038	2 224	26 824
1987	3 878	18 998	161 061	1 170	2 531	34 421
1988	4 038	22 438	188 342	1 319	2 976	51 126
1989	4 642	24 365	216 132	1 356	4 217	67 319
1990	ND	ND	229 913	ND	ND	83 498

(ND = No Dato)

* Excelsior

TABLA 1.1.2.

INVERSION DE MEXICO, CANADA Y ESTADOS UNIDOS EN NORTEAMERICA, 1981-1990

(millones de dólares)

ESTADOS UNIDOS

CANADA

MEXICO

	México	Canadá	México	Estados Unidos	Canadá	Estados Unidos
1981	6 962	46 957	187	18 012	0.97	163
1982	5 019	43 511	195	17 036	5.13	259
1983	4 381	44 339	207	18 431	6.80	244
1984	4 568	46 830	255	29 497	5.13	308
1985	5 087	46 435	198	35 008	5.50	520
1986	4 623	50 629	195	39 189	4.72	841
1987	4 913	57 783	179	41 809	4.95	903
1988	5 712	62 656	172	42 356	3.84	858
1989	7 280	65 548	168	43 967	3.64	11 251
1990	9 360	68 431	ND	45 674	ND	ND

12

(ND = No Dato)

* Excelsior

TABLA 1.1.3.

FUERZAS Y DEBILIDADES DE MEXICO ANTE EL TLC

MEXICO

FUERZAS

DEBILIDADES

✓ Amplia y aprovechable superficie territorial.	X Bajo nivel de educación.
✓ Porcentaje de población joven.	X Bajo nivel de vida.
✓ Grandes riquezas naturales.	X Alta tasa de desempleo.
✓ Disponibilidad de mano de obra barata.	X Retraso tecnológico.
✓ Mayor oportunidad de empleo para la gente preparada.	X Dependencia tecnológica y económica.
✓ Posibilidades amplias.	X Problemas laborales.
	X Contaminación.
	X Idiosincrasia.
	X Mala distribución de la población.
	X Crisis moral, económica y social.
	X Proteccionismo.
	X Monopolios.

FIGURA 1.1.4.

Ya mencionamos que la mano de obra en México es una de las más baratas en el mercado mundial, y con la apertura se dará cabida a una gran proporción de ella, tal es el caso de las maquiladoras las cuales, además de satisfacer la demanda de mano de obra en el Norte de México, han logrado un mayor intercambio entre México y Estados Unidos; prueba palpable de los beneficios para ambos países del libre comercio (*). Asimismo, creemos que habrá oportunidades para los profesionistas "profesionales" y bien preparados, ya que el intercambio no será únicamente de bienes y servicios sino también de personas prevenidas y conscientes del cambio que logren adaptarse a éste.

Desgraciadamente son más las debilidades que las fuerzas que presenta México ante la apertura. En el capítulo 2, mencionaremos algunos de los retos que se presentan ante el TLC, mostrando la situación que el país presenta en estos rubros, tales como educación, tecnología, productividad, sindicalismo, etc..

Sin embargo, consideramos importante señalar que si México se encuentra en tal situación, no ha sido por "arte de magia" sino por los errores que a través de los años ha cometido la administración pública, ya que el proteccionismo y los monopolios que fomentó en el pasado indujeron a las empresas a ignorar conceptos básicos para lograr una economía sana tales como calidad, productividad y competitividad y, que hasta ahora -cuando ya tenemos al monstruo llamado TLC encima- pretende componer todo lo que durante muchos años ha funcionado ineficientemente.

Pero con esto no queremos decir que no haya solución, al contrario, si todos comprendemos el significado de la globalización, empezaremos a desempolvamos y a comenzar a reconstruir un país, como ya dijimos, que cuenta con grandes riquezas y grandes hombres y mujeres capaces de enfrentar cualquier reto.

(*) TLC: México-Estados Unidos. Mitos y Hechos
Luis Pazos
Ed. Diana, 1992

1.2

La Unión Europea: Maastricht

Hoy en día existe entre las naciones europeas, un área de libre comercio, y a corto plazo, se dará paso a una integración monetaria, a pesar de múltiples dificultades como el nivel de desarrollo y la diversidad de políticas que se dan en los países integrantes.

La formación del bloque económico europeo tiene su origen en el año de 1952, cuando se establece la Comunidad Europea para el Carbón y el Acero.

Para el año de 1957, se firma el tratado de Roma, dando paso a la Comunidad Económica Europea, conocida también como Mercado Común Europeo, cuyos integrantes eran Francia, Italia, La República Federal Alemana -Hoy Alemania-, Bélgica, Holanda y Luxemburgo, cuya finalidad era la integración económica y la colaboración política entre los países miembros.

Como resultado de la fusión de diversos organismos europeos, tales como la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, la Comunidad Europea de la Energía Atómica y la Comunidad Económica Europea, se da lugar a lo que conocemos como Comunidad Europea, formada por 12 países: Inglaterra, Francia, Italia, Alemania, España, Dinamarca, Grecia, Bélgica, Holanda, Portugal, Irlanda y Luxemburgo.

En febrero de 1992, las negociaciones entre los integrantes de la Comunidad Europea continúan, y la atención mundial se centra en el llamado Tratado de Maastricht. En noviembre 4, el gobierno británico gana por una mayoría de tres votos al someter al parlamento una moción favorable de Maastricht. Finalmente el 5 de noviembre, el Primer Ministro Británico John Major dice que Gran Bretaña no va a ratificar el tratado de Maastricht hasta después del plebiscito de mayo de 1993 en Dinamarca.

Según los expertos, Europa sin fronteras no rendirá todos sus frutos hasta que no tenga una moneda común, pero el objetivo fijado como "muy tarde" para el primero de enero de 1999, depende de la entrada en vigor del Tratado de Maastricht, bloqueado por el "no" de Dinamarca y los titubeos de Inglaterra. (*)

(*) La Jornada, 2 de enero de 1993

A partir del primero de enero de 1993 la CE, se convirtió oficialmente en un mercado único -345 millones de habitantes- en el que habrá libertad de movimiento en lo que respecta a personas, bienes, servicios y capitales.

La finalidad de dicho tratado es lograr la unificación tanto económica, como política de los doce países miembros a través de una unidad monetaria, ECU, que sea capaz de equilibrar el poder, que hasta ahora, tiene el dólar. Asimismo, busca la unificación de los niveles de desarrollo e índices productivos de los integrantes, ya que si bien sabemos que pertenecen al grupo países del primer mundo, no es lo mismo un europeo de Portugal, Grecia o España a un europeo de Alemania, Francia o Inglaterra.

1996 es la fecha en la que se ampliará la Comunidad Europea, incluyendo otras tres naciones -Austria, Suecia y Finlandia- o incluso más.

Los resultados de esta unión Europea son importantes y puede verse ya, una competencia mucho más equilibrada con Estados Unidos (ver tabla 1.2.1.). En el renglón de inversión extranjera de las tres economías más fuertes del mundo, Estados Unidos ocupaba el primer lugar en 1980, teniendo casi la mitad de la inversión extranjera mundial. Para el año de 1989, el predominio pasó a poder de la CE con 40.76% de la inversión mundial.

Por otra parte, si observamos la inversión que la Comunidad Europea ha realizado en los países de América del Norte (ver tabla 1.2.2.), podemos darnos cuenta que ésta ha venido incrementándose en la última década. Esta es una prueba más del poder económico que ha adquirido esta agrupación de países Europeos.

Actualmente, las dos regiones consideradas como las más importantes del mundo son Norteamérica y la CE. A continuación se muestra una gráfica comparativa de algunos parámetros de ambas regiones. (Gráfica 1.2.3.)

A la Comunidad Europea corresponde el 40% del total mundial de producción petrolera mientras que Norteamérica produce menos de la mitad que la CE. En exportaciones también la diferencia es grande, la CE supera a Norteamérica en casi 2.5 veces, sin embargo el PNB es muy similar para ambas regiones.

INVERSION EXTRANJERA DE LAS TRES ECONOMIAS MAS IMPORTANTES

(miles de millones de dólares)

PAIS	1980	% DEL TOTAL MUNDIAL	1989	% DEL TOTAL MUNDIAL
ESTADOS UNIDOS	220	46.41	380	28.31
COMUNIDAD EUROPEA	153	32.28	547	40.76
JAPON	20	4.22	154	11.47
TOTAL	393	82.91	1 091	80.54
TOTAL MUNDIAL	474		1 342	

17

* Excelsior, 4 de enero de 1993

TABLA 1.2.1.

INVERSION DE LA COMUNIDAD EUROPEA EN NORTEAMERICA

(millones de dólares)

18

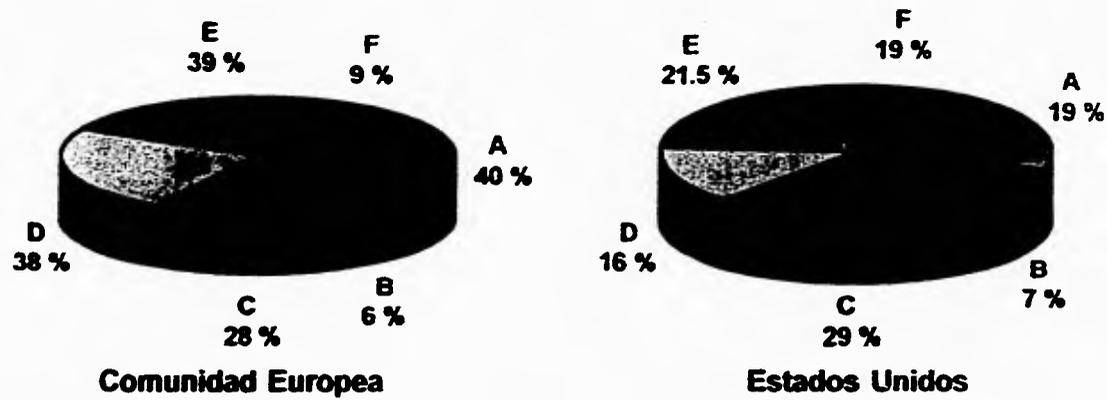
	ESTADOS UNIDOS	CANADA	MEXICO
1981	64 145	10 349	ND
1982	74 012	10 645	ND
1983	82 286	10 821	ND
1984	96 555	12 768	2 032
1985	106 004	13 987	2 461
1986	127 221	17 299	3 203
1987	161 061	18 988	3 878
1988	188 342	22 438	4 038
1989	216 132	24 365	4 642
1990	229 913	ND	ND

(ND = No Dato)

* Departamento de Comercio Estadounidense

TABLA 1.2.2.

LAS DOS REGIONES MAS GRANDES DEL MUNDO (% del total mundial)



A: Producción de petróleo
 B: Población
 C: P.N.B.
 D: Exportaciones
 E: Producción de automóviles
 F: Producción de cereales

GRAFICA 1.2.3.

* Excélsior

1.3

Los Tigres de Oriente

Durante el presente siglo, las relaciones internacionales han experimentado cambios trascendentales gracias a la liberación económica y al sorprendente desarrollo científico y tecnológico. Estos cambios han provocado el fin de los regionalismos y de las economías cerradas para lograr un desarrollo compartido entre las naciones del mundo.

En este contexto aparece un nuevo centro de poder económico en la Cuenca del Pacífico integrado por Japón y los "Tigres de Oriente" -Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur- también llamados las NIE'S, por sus siglas en inglés (New Industrialized Economies).

Es indudable que estos países asiáticos han tenido una gran influencia a nivel mundial en el campo comercial. Desde los años 60, estas economías modificaron sus políticas de sustitución de importaciones por la promoción y apertura de sus economías y la orientación de su producción hacia la exportación.

A continuación describiremos algunos aspectos relevantes del Japón y el llamado "Milagro Nipón".

A finales de 1945, Japón se encontraba inmerso en una crisis absoluta a consecuencia de la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial, cuyos efectos fueron devastadores.

A partir de este momento Japón inició su difícil reconstrucción con la ayuda de Estados Unidos, quien fungió como su aliado permanente en la zona del Pacífico. Es admirable observar la manera en que Japón ha alcanzado un alto nivel de desarrollo en los últimos 45 años, tomando en cuenta que este país no cuenta con recursos naturales y su territorio es muy reducido. (Tabla 1.3.1.)

Los japoneses han fincado su desarrollo principalmente en el hombre mismo, a diferencia de países como México que lo ha hecho en sus recursos naturales, propiciando con ello una competencia de precios en el mundo, estos países al estar sujetos económicamente al valor de sus recursos naturales, se ven afectados cuando las naciones industrializadas tienden a reducir el consumo de estos productos.

TABLA COMPARATIVA JAPON-MEXICO, 1988

21

	JAPON	MEXICO
Habitantes	121 400 000	84 000 000
Territorio (km ²)	377 708	1 958 201
Acero	NO	SI
Petróleo	NO	SI
Minerales	NO	SI
Gas	NO	SI

* Excelencia Directiva para lograr la productividad
 Miguel Angel Comejo
 Ed. Grad; 1990

TABLA 1.3.1.

El resurgimiento espectacular que ha tenido Japón no es producto de la casualidad, sino resultado del esfuerzo y la disciplina de sus habitantes. En un lapso menor de 30 años, Japón logró alcanzar, y en algunos casos, rebasar el nivel de desarrollo económico de los países industrializados, colocándose así, como una de las piezas clave en el plano económico mundial. En la tabla siguiente mostramos la inversión de Japón en Norteamérica, observando el grado de su desarrollo económico. (Tabla 1.3.2.)

Es sorprendente que en Japón en el año de 1945 el ingreso per cápita era de sólo 20 dólares al año; en 1956 de 300 dólares anuales; en 1970 era ya de 1800 dólares; para 1984 fue de 11 200 y actualmente es de 21 000 dólares anuales.

Paralelamente a Japón existen otras naciones asiáticas, que con un menor grado de desarrollo, han logrado el fortalecimiento de sus economías y han llegado a ocupar un lugar importante en el comercio internacional, tal es el caso de los "Tigres de Oriente".

Este frente económico integrado por Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur, ha tenido un alto incremento en las exportaciones manufactureras en los últimos años, ocupando así un lugar importante tanto en la Cuenca del Pacífico como en el mundo.

Para lograr esto, los Tigres de Oriente establecieron nuevas medidas económicas en cada uno de los países, en las que se contemplaba el equilibrio de las finanzas públicas, el fomento del ahorro interno, la estabilidad de precios y la promoción de la inversión privada tanto nacional como extranjera. Esto les permitió elevar en corto plazo sus niveles de competitividad internacional.

La adopción de estas medidas ha tenido resultados extraordinarios reflejados en sus niveles de crecimiento como en el caso de Taiwan, cuyo producto interno bruto per cápita en 1970 fue de 338 dólares a diferencia de los 6 914 dólares que obtuvo en 1989; y el caso de Corea que en el mismo período incrementó su producto interno bruto per cápita de 267 a 4 786 dólares. (Tabla 1.3.3.) (*)

El elemento decisivo en el éxito de estas economías consistió -además de las medidas ya mencionadas- en la sustitución de una política que fomentaba el impulso a su industria, imponiendo altos aranceles y restricciones a las importaciones por una estrategia de promoción de sus exportaciones mediante el acceso libre de insumos de importación.

(*) La Cuenca del Pacífico
Julio A. Millán
Ed. Fondo de Cultura Económica, 1992

INVERSIÓN DE JAPON EN NORTEAMERICA

(millones de dólares)

JAPON

	MEXICO	CANADA	ESTADOS UNIDOS
1981	ND	977	7 679
1982	ND	1 219	9 671
1983	ND	1 379	11 336
1984	816	1 627	16 044
1985	895	1 833	19 116
1986	1 038	2 224	26 624
1987	1 170	2 531	34 421
1988	1 319	2 976	51 126
1989	1 356	4 217	63 319
1990	ND	ND	83 498

23

(ND = No Dato)

* Excelsior

TABLA 1.3.2.

PIB PER CAPITA DE LOS TIGRES DE ORIENTE

(dólares)

	1970	1980	1989
COREA	267	1 590	4 786
HONG KONG	900	5 210	8 957
SINGAPUR	911	4 981	10 797
TAIWAN	388	2 327	6 914

24

* Estadísticas Financieras Internacionales, Anuario 1989
Fondo Monetario Internacional

TABLA 1.3.3.

Sin embargo, a la fecha los japoneses sufren de severos problemas sociales -la mayoría de ellos originados por el mismo desarrollo-, como son drogadicción, alcoholismo, prostitución e insuficiencia de vivienda entre otros.

Para describir semejante situación, los japoneses declaran: "Nos faltan tres cosas": tiempo, espacio y vida privada. (*)

La industria japonesa demanda hoy en día hombres que quieran trabajar (**), y no es porque los japoneses no trabajen, sino porque ya no hay gente suficiente para satisfacer las necesidades de producción requeridas; a raíz de esto 600 compañías han quebrado en los últimos años, en parte esto es consecuencia de que la tasa de natalidad ha venido disminuyendo.

Como hemos visto, el desarrollo de Japón y los Tigres de Oriente no tienen nada escondido, por lo que México también es capaz de sobresalir si nos esmeramos, y dependerá de todos los mexicanos incorporarnos al desarrollo mundial o seguir viviendo en el retraso.

(*) Japón Pobres y Ricos
Jeff Shear
Reader's D., 1992

(**) En Japón si hay Vacantes
Bill Powell y Yuriko Hoshinari
Reader's D., 1992

1.4

Otros Tratados

Como ya hemos mencionado, el final de este siglo ha sido fundamental en cuanto a todos los cambios tanto sociales como económicos y así como se han formado Acuerdos Comerciales en Europa (La Unión Europea), en Asia (Japón y los Tigres de Oriente) y en América del Norte (Tratado del Libre Comercio: México, Estados Unidos y Canadá), en otras partes del mundo se están dando acuerdos comerciales entre diferentes países, quizá no tan importantes en cuanto al nivel de desarrollo de sus integrantes o a la magnitud del mercado.

Es indudable que la Comunidad Europea es el bloque más popular en Europa, sin embargo, existe otro convenio en el continente que no ha tenido tanta difusión, pero que ha jugado un papel importante en la escena mundial. Este tratado llamado Asociación Europea de Libre Comercio se llevó a cabo en Estocolmo, Suecia en 1960 y que tiene como integrantes a Austria, Islandia, Noruega, Liechtenstein, Suiza y Finlandia.

En América, el TLC es el bloque más importante, no sólo por la cantidad de consumidores que contempla, sino porque dos de sus miembros son potencias económicas mundiales.

Sin embargo, en América del Sur se ha formado el "Mercosur", integrado por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, cuyo fin es lograr una alianza comercial para protegerse de los gigantes bloques comerciales y para fomentar su crecimiento económico.

Asimismo, México ha firmado acuerdos comerciales con Chile, que además, vale la pena mencionar que actualmente se ha convertido en el "milagro latino" ya que -su exportación es de aproximadamente 10 000 millones de dólares y su población es de aproximadamente 10 millones de habitantes, comparado con México que tiene 25 000 millones en exportación y su población es de 85 millones de habitantes (*)- lo que nos muestra que Chile está manejando de una manera adecuada su economía. Asimismo, México ha llevado a cabo acuerdos con Venezuela, y ha realizado negociaciones con la Comunidad Europea.

(*) Conferencia Benarés, D. Konovalt
9 de enero de 1994

El presidente Salinas dijo (*): que en lo económico, están ya, vigentes y positivos los acuerdos de libre comercio con la República de Chile en 1992, con Venezuela, Costa Rica, Colombia y Bolivia firmados en 1994, así como la participación de México en el Banco del Caribe.

También se firmó el Acuerdo Macro con la Unión Europea, uno de los más completos de su género. En cuanto a relaciones bilaterales se firmaron con España un Tratado General de Cooperación y Amistad, con Alemania la Comisión 2000 y con Francia la Comisión Binacional.

Con respecto a la Cuenca del Pacífico contamos con siete representaciones diplomáticas más que hace siete años. México es miembro del Consejo de la Cuenca del Pacífico y de la Cooperación Económica Asia-Pacífico, con Japón y China respectivamente.

Como podemos observar, se están formando bloques comerciales alrededor del mundo. Los países que no se integran a ellos estarán en dificultades, pues en la actualidad ya no se compete ante países individuales, sino ante grandes masas comerciales.

(*) Sexto Informe de Gobierno, 1 de noviembre de 1994
Carlos Salinas de Gortari

Diagnóstico de la situación de la mujer mexicana

Creció 1% en términos absolutos la pobreza extrema en la última década

Sara Lovera, enviada, *Mar del Plata, Argentina, 25 de septiembre* □ La pobreza extrema en México aumentó en términos absolutos y relativos más de 1 por ciento en la última década, lo que afectó principalmente a las mujeres. Asimismo, disminuyó el acceso a la educación primaria y creció el número de migrantes por razones de sobrevi-

nencia o coordine esfuerzos específicos hacia el mejoramiento de la condición femenina, y relata, en todo caso, la puesta en práctica de acciones zigzagueantes, poco efectivas y focalizadas principalmente a la política de planificación familiar.

Señala cuestiones como las siguientes: la mitad de las mujeres que trabaja lo hace sin remuneración; 31.99 por ciento obtiene me-

Chile es Calificado Como el "Dragón" Latinoamericano por el Foro Económico

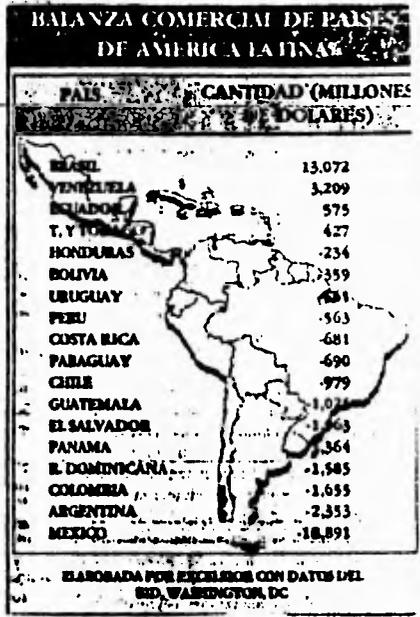
GINEBRA, 6 de septiembre (EFE).— Chile, México, Argentina, Colombia, Brasil y Venezuela figuran entre los países más competitivos del mundo, aunque los resultados de los dos últimos son menos favorables, según el último informe del Foro Económico Mundial.

El informe sobre Competitividad 1994, redactado por este foro, sitúa a Chile en el puesto número 22, por delante de España, mientras que México alcanza el 25 adelante de Italia clasificación 32, Argentina el 27, Colombia el 30, Brasil el 38 y Venezuela el 48, sobre un total de 41.

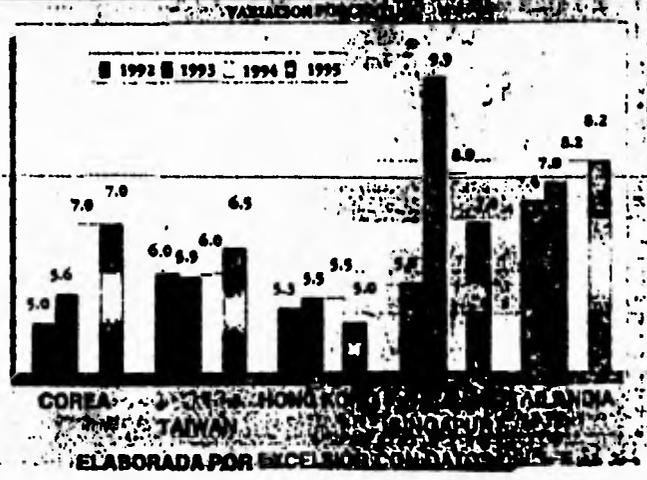
Los autores del informe tienen en cuenta ocho indicadores que incluyen diversos factores económicos, políticos y sociales, y que definen de la siguiente manera: poder económico nacional, gobierno, internacionalización, finanzas, infraestructuras, administrati-

LISTA DE COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES

1. Hong Kong	25. Yalandia
2. Alemania	26. Corea del Sur
3. Suiza	27. Argentina
4. Dinamarca	28. Portugal
5. Holanda	29. Turquía
6. Nueva Zelanda	30. Colombia
7. Suecia	31. Indonesia
8. Noruega	32. Filipinas
9. Austria	33. India
10. Francia	34. Sudáfrica
11. Gran Bretaña	35. República Checa
12. Australia	36. Grecia
13. Canadá	37. Brasil
14. Malasia	38. Hungría
15. Taiwán	39. Venezuela
16. Irlanda	40. Polonia
17. Finlandia	41. Polonia
18. Bélgica y Luxemburgo (como unidad económica)	



EVOLUCIÓN DEL PIB DE LOS PAISES LLAMADOS NIS



COMERCIO EXTERNO DEL PACIFICO

ESTADÍSTICAS DE LOS MIEMBROS DE APEC

PAIS	EXPOR. MMU	IMPOR. MMU	PER CAPITA
AUSTRALIA	84.1	83.5	819.100
CANADA	133.9	125.3	22.300
CHILE	10.0	9.2	7.000
CHINA	92.0	104.0	2.200
HONG KONG	145.1	149.6	2.1500
INDONESIA	38.2	28.3	2.800
JAPON	360.9	240.7	20.400
KOREA DEL SUR	81.0	78.9	9.300
MEXICO	30.50	63.5	8.200

LEON DE INFORMACION MUNDIAL DE LA OFICINA CENTRAL DE INTELIGENCIA

Por el TLC, el incremento de 21% en el Intercambio Comercial México-EU el Primer Semestre: E. Heaphy

PEDRO GARCIA TREVIÑO, corresponsal

MONTERREY, NL, 1° de septiembre.— En los primeros seis meses del año, las exportaciones de Estados Unidos a México representaron 24 mil 500 millones de dólares, y las ventas mexicanas a aquel país 23 mil 500 millones, lo cual implica un alza de 21 por ciento en promedio en cuanto a la relación comercial bilateral, lo cual es un "efecto favorecedor y evidente del TLC", afirmó hoy la nueva cónsul del vecino país del norte en esta ciudad, Eileen Heaphy.

Ante los socios del Centro Patronal de Nuevo León, dijo que "el sentido común y la interpretación inteligente de normas y leyes a ambos lados son claves para la puesta en vigor del tratado. Debemos remediar con prontitud las prácticas contrarias, no

SIGUE EN LA PAGINA TRES

Solicitará Centroamérica ser Aceptada de Manera "Temporal y Especial" en el TLC

SAN JOSE, 6 de septiembre (AFP).— Centroamérica solicitará ser aceptada como miembro "temporal y especial" del Tratado de Libre Comercio (TLC) de Norteamérica, durante la reunión Cumbre Hemisférica que se celebrará en diciembre próximo en la ciudad de Miami, informaron hoy fuentes oficiales del istmo.

Tras la clausura de una reunión de dos días, los cancilleres de Centroamérica anunciaron que sus gobiernos pedirán en la Cumbre a Estados Unidos, Canadá y México que concedan a la región los beneficios del TLC por un plazo determinado, durante el cual el istmo deberá cumplir las condiciones que se le exijan para luego llegar a ser socio permanente del acuerdo comercial.

Logra Indices Históricos el Comercio Entre Países de América Latina

SANTIAGO DE CHILE, 5 de octubre (EFE).— El comercio entre los países latinoamericanos ha experimentado un gran cambio y ha superado el estancamiento de la década pasada para registrar índices históricos de crecimiento.

Durante 1992, el incremento del comercio entre los países de la región fue de 29 por ciento, mientras que en 1993 fue de 21.8 por ciento, de acuerdo con un informe de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe

Esperan Tener Beneficios con el Establecimiento del TLC

Se Preparan Aseguradoras Para Ingresar a México

Las compañías aseguradoras estadounidenses se preparan ansiosamente para distribuir sus productos en México, con la esperanza de obtener una ventaja de lo que considerarán los beneficios del Tratado de Libre Comercio, señala el Dow Jones Emerging Markets Report.

"En Estados Unidos intentamos utilizar una perspectiva de distribución que combine con la utilizada por los mexicanos, y esperamos obtener un resultado exitoso", comenta Bill Mowat, director financiero de la división internacional de New York

SIGUE EN LA PAGINA OCHO

Distintas las Negociaciones del Mercosur y la UE: Chile

SANTIAGO, 5 de octubre (Notimex).— El ministro chileno de Relaciones Exteriores, José Miguel Insulza, estimó hoy que una negociación bilateral con la Unión Europea (UE) sería muy difícil y que más bien respondería buscar un diálogo conjunto con otros países del área. El canciller también desestimó que las con-

Países del Mercosur

Acuerdan crear un corredor del Atlántico al Pacífico

Afp, Dpa, Ap y Notimex, Puerto Suárez, 25 de septiembre □ Los presidentes de Bolivia, Gonzalo Sánchez de Lozada; Paraguay, Juan Carlos Wasmosy, y Perú, Alberto Fujimori, acordaron este domingo la creación de un corredor interoceánico entre las cuencas del Pacífico y el Atlántico para impulsar el desarrollo y la integración regional, señala la Declaración de Puerto Suárez.

Los Bloques Económicos Deben Convertirse en Verdaderos Polos de Desarrollo

MIGUEL CASTILLO y AMALIA PASIDES

Primero de tres partes

Hace casi dos décadas, cuando surgió la solicitud de ingreso de México al GATT, la interrogante en los diferentes sectores de la economía mexicana era cómo compaginar esto con el Plan Nacional de Industrialización del sexenio Lopezportillista; hoy, la duda es: ¿el nacimiento

SIGUE EN LA PAGINA NUEVE

Ahoga la Burocracia a las Comisiones del TLC

Ineficaces, no Tienen Suficiente Poder, son Difíciles de Manejar: Texas Center

LAURENS GRANT, MEXICO Insight

Aunque el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) se colocó en la vía rápida, sus comisiones sobre mano de obra, ambiente y aranceles se han embar-

Molesta a Industriales la "Estricta" Aplicación de la ley Antidumping

LEON LAZAROFF, MEXICO Insight

La indignación de Enrique Domínguez todavía se agita. Tres semanas después de que el Departamento de Comercio hubiera rechazado vigorosamente la acusación

Nuestro País, Buen Ejemplo

EL director del GATT, Peter Sutherland, elogió a México por ser el primer país del TLC para América del Norte que deposita el instrumento requerido con el fin de ratificar el acuerdo tendiente a crear la Organización Mundial de Comercio y los convenios comerciales de la Ronda Uruguay. Y, además del primero de los

en la Organización, algo previsto para enero del año próximo, lo hecho por México, cobrará aún mayor actualidad, pues el Presidente Salinas es el principal candidato al puesto de director general.

El acuerdo que ahora se ratifica fue firmado en abril por más de cien países, después de siete años de negociaciones sobre apertura de mer-

Requiere Japón Profundizar su Apertura: APEC

TOKIO, 7 de noviembre (Reuter).— Japón necesita abrir urgentemente sus mercados y desregular su economía, indicó hoy un consejo de asesores del Primer Ministro Tomichi Murayama.

La llamada Conferencia Comercial pidió también a los productores japoneses que dejen de lado las prácticas desleales para ayudar a reducir el gigantesco superávit comercial del país y beneficiar a los consumidores.

■ Mercancías y personas circularán sin trabas

La CE es a partir de ayer el mayor mercado del mundo

Agencias, Bruselas, 7 de noviembre. Una gran variedad de mercancías se venden en la Unión Europea y desde hoy la circulación del mercado común de la CE. "El momento de nacimiento de una nueva frontera, que debería establecerse en Bruselas", dice la cantidad de mercancías que se venden en Bruselas, después de los acuerdos de los países miembros.

Más de 17 millones de personas en los 12 países de la Comunidad Europea, con el apoyo de 17 millones de habitantes, que se venden en Bruselas. Dice la cantidad de mercancías que se venden en Bruselas, después de los acuerdos de los países miembros.

El momento de nacimiento de una nueva frontera, que debería establecerse en Bruselas, dice la cantidad de mercancías que se venden en Bruselas, después de los acuerdos de los países miembros.

tres países a quienes más, de la Europa occidental el comercio en América, Europa y Japón. En los próximos días, se que desplazarán hacia el norte un gran número de personas y mercancías a través de un mercado común.

Los nuevos países, reunidos hoy en un declaración de este tipo por el presidente ejecutivo comunitario, Jacques Delors, vicepresidente del primer ministro francés Pierre Mauroy y que está encabezado por la lista de los 12 países que forman la CE: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos e Inglaterra.

Finalmente, la CE se convierte a partir de hoy, en un mercado único, el más grande del mundo, donde mercancías, personas, servicios y personas podrán moverse sin trabas.

El mercado único abarca más de 300 millones de personas, 200 millones de dólares en empresas, consumidores y administraciones públicas, un total de 100 millones de personas. Después, la circulación de las mercancías y la prestación de los servicios.

La comunidad también contiene un gran número de personas que se venden en Bruselas, después de los acuerdos de los países miembros.

Según los expertos, la Unión de Francia es un mercado único, el más grande del mundo, donde mercancías, personas, servicios y personas podrán moverse sin trabas.

Problemas Domésticos Opacaron el Arranque del Mercado Único Europeo;

PARIS, 4 de enero (Noti-ma).— Los problemas económicos y sociales nacionales opacaron la puesta en marcha del mercado único europeo en Francia, donde se había previsto una entrada espectacular para la fecha de la unificación europea.

El primer día de 1993, fecha prevista para la Comunidad Económica Europea (CEE), se celebró con una gran expectativa pero opacada por los problemas que afectan que los niveles de vida no se ven afectados de manera significativa.

A pesar de la adhesión de los miembros de la Unión Europea para los próximos meses, los franceses consideran el retraso de la libre circulación de personas como un "marco francés".

El convenio de Schengen, firmado en 1985 entre cinco estados de la CEE: Francia, Alemania, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo, que consistió en la creación de un área de libre circulación de personas dentro de la comunidad se puso en práctica a varios meses después de la promulgación.

No se ha realizado esta medida de los cinco países a través de las políticas y dificultades prácticas en las medidas de los países miembros de la comunidad.

La unificación política económica y monetaria representa para los países miembros de la comunidad un desafío que se debe enfrentar de la base de los principios y la política.

De acuerdo con un estudio realizado por La Poste, el 77 por ciento de los franceses consideran que el hecho de que los niveles de vida no se ven afectados de manera significativa en la cifra récord de tres millones de desempleados para 1993.

Entre las expectativas de los franceses está la reducción de impuestos y la creación de nuevas empresas que han sido prometidas por los países miembros de la Unión Europea y que han no se ven afectados.

Aun así, prevé la posibilidad de crear un programa único europeo que es un programa que ha sido prometido por los países miembros de la Unión Europea y que han no se ven afectados.

Además, a partir de este año, los países miembros de la CEE, han creado un programa único europeo que es un programa que ha sido prometido por los países miembros de la Unión Europea y que han no se ven afectados.

Los países miembros de la Unión Europea, han creado un programa único europeo que es un programa que ha sido prometido por los países miembros de la Unión Europea y que han no se ven afectados.

LA PRODUCCION INDUSTRIAL EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE LA UNION EUROPEA



LA UNIÓN EUROPEA NO REPORTARÁ UN CRECIMIENTO EN DATOS DE EUROSTAT

CAPITULO II

RETOS DE MEXICO ANTE EL TLC

*¡Acepta riesgos!. Toda la vida no es sino una oportunidad, el hombre que llega más lejos es, generalmente, el que quiere y se atreve a hacerlo.
Dale Carnegie*

II.1 LA ECONOMIA MEXICANA ANTE LOS
RETOS DE LA GLOBALIZACION.

II.2 RETO ECONOMICO.

II.3 RETO TECNOLOGICO.

II.4 RETO POLITICO.

II.5 RETO EDUCATIVO.

II.6 RETO CULTURAL EMPRESARIAL.

II.7 RETO PRODUCTIVO.

II.8 RETO SINDICAL.

II.9 RETO ECOLOGICO.

II.10 1995: CRISIS GENERAL DE MEXICO.

HEMEROGRAFIA

II.1

La Economía Mexicana Ante los Retos de la Globalización

¿Cuál es el sentido de la Globalización?

Es evidente que nuestro país está transformándose a la par que en otras latitudes; nuevos son los caminos que se abren para un mundo en constante cambio y en el que las tendencias a la globalización, la complementariedad y la modernización productiva son quizá sus rasgos más distintivos.

En el caso de nuestro país, fuera de la controversia sobre que tan fácil o vulnerable podría ser la estabilidad de que hoy goza México, es incuestionable de que se han alcanzado logros macroeconómicos importantes.

La inflación resulta menor a la registrada con anterioridad al surgimiento de los programas de estabilización:

-Se ha presentado un dinamismo mayor en la actividad productiva, particularmente en aquellos sectores que exportan o producen manufacturas no petroleras.

-Se han obtenido algunos resultados alentadores en materia de saneamiento de las finanzas públicas.

-Se aprecian interesantes avances en la renovación de nuestro débito con el exterior.

Entre muchos otros aspectos, estos factores ayudan a dibujar ahora un panorama que bien podría identificarse con la misma proyección del cambio estructural. Sin embargo, no olvidemos que el último objetivo sería incrementar el bienestar de la población, siendo ésta, en última instancia, la que puede determinar el grado de éxito o fracaso de las medidas tomadas.

Por lo demás, es obvio que este tipo de avances en materia de desarrollo económico no puede darse de la noche a la mañana, e implica incluso el sacrificio y esfuerzo de una buena parte de la población.

Además, la meta de aumentar el bienestar sólo puede ser alcanzada bajo un marco de planeación y claridad en el modelo que se pretende seguir, así como una visión de largo plazo, en la que los cambios pueden ser realizados de manera tal que los costos se minimicen, poniendo en marcha una estrategia integral que prevea avances, no sólo en materia de crecimiento, estabilidad y equilibrio económico, sino también en las llamadas variables del bienestar.

¿Cómo se inscriben las empresas mexicanas en este proceso?

Sin duda alguna, todos sabemos que la actual estrategia económica se ha sustentado en cuatro principios fundamentales:

1. Estabilización de precios.
2. Liberalización comercial.
3. Desregulación financiera.
4. Reprivatización de empresas públicas.

A través de cada una de estas fórmulas, se ha procurado retomar la senda del crecimiento y sobre todo sostener lo adquirido, a partir de la multiplicación de acciones de quienes invertimos nuestros conocimientos, capital, recursos e imaginación para conocer y transformar la realidad; para obrar, en consecuencia, con programas y medidas eficaces; pero sobre todo para actuar, concertada y organizadamente, en respuesta a los requerimientos actuales.

Los industriales tienen claro que avanzamos hacia un modelo de sociedad cada vez más madura, que se proyecta definitivamente hacia la modernidad; en consecuencia, la relación entre los sectores está implicando un amplio y profundo diálogo entre quienes transforman insumos y quienes consumimos servicios o algún tipo de bien.

Trazar este optimismo razonable respecto a la propia capacidad para afrontar los problemas es lo que más les permite hoy a los empresarios desenvolverse, replantear sus compromisos como premisa de una nueva comprensión del crecimiento al que aspiran; del aprovechamiento integral de cada recurso invertido y, desde luego, del esquema renovado de competitividad interna que requieren, como parte del camino necesario para delinear el perfil del país que requieren los industriales, y en general queremos los mexicanos.

¿Qué ha cambiado y cómo nos hemos transformado?

Prácticamente intangibles, las condiciones económicas internacionales han evolucionado en los últimos años de manera vertiginosa, de tal suerte que la estabilidad económica y la capacidad de crecimiento de las naciones depende ahora más de su flexibilidad para adaptarse a las continuas transformaciones y aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado internacional, así como en los terrenos de la ciencia y la innovación tecnológica.

Cada vez en mayor medida, la incorporación de nuevos participantes en el concierto del comercio internacional, el surgimiento de bloques comerciales y la creciente competencia en los mercados, tanto de exportación como de recursos de inversión, están requiriendo de una respuesta ágil y oportuna por parte de nuestro país.

Como expresión de esa respuesta, México busca ahora la ampliación y mejoramiento de las relaciones económicas y comerciales con el mundo, para enriquecer por la vía multilateral nuestro entendimiento y progreso económico, social y cultural, con la comunidad europea, con las naciones de América del Norte, con las que integran la Cuenca del Pacífico y con las latinoamericanas.

Simultáneamente se está participando de manera activa con organismos regionales y multilaterales, a fin de liberalizar los flujos comerciales a nivel regional y global, para así abrir camino a una incorporación de nuestros productos y servicios a mercados mundiales.

En los tiempos actuales, los industriales asumen la globalización como la propuesta natural de las naciones ante el mercado en continua transformación. Por lo que proponen al nivel de cada proyecto nacional, diversificar los mercados habituales, contactándose con el exterior e ir edificando una plataforma de exportación que les provea de los recursos necesarios para reactivar la producción e incrementar la oferta de empleos; preparando la reubicación territorial de las empresas para contribuir al fortalecimiento de las naciones.

II.2

Reto Económico

La economía de un país es la parte medular de su existencia, y en ella caben o se ven reflejados, de una u otra manera, todos los aspectos de dicho país, ya sean políticos, sociales, culturales, educativos, etc..

Como dijimos en el Capítulo I, en la actualidad, el compromiso de los países es entrar a los mercados globalizados y, por supuesto, aprovecharlos y elevar su nivel de vida.

Luis Pazos, cita en su libro "Libre Comercio: México-Estados Unidos. Mitos y Hechos" (*):

A partir de 1985 se empezó a dar un proceso de apertura en la economía mexicana. En parte el proceso se da por la presión del gobierno de Estados Unidos para que México ingrese al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio).

El crónico déficit comercial norteamericano, consecuencia del déficit presupuestal, obligó al gobierno norteamericano a presionar a sus vecinos del sur, como a otros países, a una mayor apertura comercial.

Bajo el principio de la reciprocidad, revisaron las relaciones comerciales con México. Y amenazaron con cerrar la frontera a productos mexicanos si no llegaban a un acuerdo bilateral o México no ingresaba al GATT.

En 1986 México ingresa al GATT con la oposición de los partidos y sectores de la izquierda.

En 1987, 1988 y 1989, el gobierno mexicano decide acelerar el proceso de apertura comercial como un medio de combatir la inflación interna.

(*) TLC: México-Estados Unidos. Mitos y Hechos
Luis Pazos
Ed. Diana, 1992

El control de precios, presentado por el gobierno mexicano como un "pacto" social a la opinión pública, ha sido apoyado por una oferta adicional de bienes importados con base en un precio controlado del dólar.

Pero independientemente de todas las causas que llevaron al gobierno a la apertura de su economía, el hecho es que en pocos años han desmantelado gran parte de la estructura proteccionista mexicana.

Hasta 1985, casi la totalidad de las importaciones estaban sujetas a permisos especiales de importación y a limitaciones en la cantidad. Los aranceles llegaban hasta el 100%.

En 1989, más del 80% de las importaciones ya no necesitan permisos de importación. Los aranceles han disminuido de un 100% a un máximo del 20%. Y existe el compromiso de seguir reduciéndolos.

Actualmente la apertura de la economía mexicana la coloca en la posición de suscribir un tratado para alcanzar el libre comercio en un determinado período de tiempo sin provocar ningún desajuste grave en el aparato productivo, aunque así obligará a una mayor eficiencia a los monopolios estatales (petróleo, electricidad) y privados que todavía subsisten:

Sin embargo, no podemos decir nada en concreto a cerca de la situación económica del país. Durante los últimos años, en términos económicos la nación se ha polarizado, es decir, México se ha dividido en dos; uno, inundo hambriento y atrasado, y el otro, muy pequeño, moderno, rico e "internacional", geográficamente, norte y sur de México.

Existen aún grandes problemas, tales como la desigualdad, agudizada por el incremento de la pobreza y al mismo tiempo por la concentración y centralización de la riqueza; la deuda interna y externa, el desempleo y subempleo, los salarios bajos y la emigración.

La política neoliberal del Presidente Salinas, ha evolucionado en el ámbito macroeconómico, sin embargo ha olvidado el aspecto social, lo cual ha creado conflictos internos.

Por esto, creemos que el reto económico para México ante Estados Unidos y Canadá es traducir todos los avances logrados en materia macroeconómica, a puntos de desarrollo específicos en microeconomía; es decir, que se reflejen en los bolsillos de los mexicanos.

II.3

Reto Tecnológico

Hoy en día el empresario empieza a observar que "la tecnología es un elemento indispensable para mejorar los procesos industriales y los productos finales y que impacta tanto al mercado como a la competencia". (*)

Esta nueva visión inició a partir de 1985, con el ingreso de México al GATT y ha continuado gracias a la apertura comercial y al TLC.

Como sabemos, gran parte de la industria mexicana labora con métodos de producción anticuados, dado que la mayoría de los empresarios no toman en cuenta que la tecnología en estos tiempos es indispensable para poder trabajar y producir al nivel de nuestros competidores.

Las necesidades que México presenta en materia de tecnología, son entre otras, carencia de financiamiento y sobre todo, falta de información.

A pesar de que México tuvo un repunte en la evolución del gasto en inversión y desarrollo en los últimos años, es uno de los países que registra la mayor caída en este renglón en el período 1983-1991. Tal receso es calculado en -17.75% real en promedio anual durante esos siete años. (Ver cuadro 2.3.1.)

Observamos que la investigación y desarrollo en algunas industrias, presenta un severo atraso frente a la competencia extranjera. México eroga menos del 0.4% de su PIB en investigaciones científicas y tecnológicas.

De igual manera, México sobresale entre las naciones cuyas empresas, sobre todo las micros y pequeñas, presentan una menor planeación de sus estrategias tecnológicas y una reducida diversificación de fuentes de aprovisionamiento tecnológico.

Todo esto revela que México no ha destinado los recursos suficientes para satisfacer las necesidades que demanda la economía y la sociedad.

(*) Alfredo Phillips Greeme
Director Adjunto de Modernización Tecnológica del Consejo
Nacional de Ciencia y Tecnología

COMPETITIVIDAD MUNDIAL EN 1991

CONCEPTO	MEXICO	ESTADOS UNIDOS	CANADA	JAPON
Crecimiento del gasto real 1983-1991 (1)	-17.15	2.74	2.80	7.26
Soporte de la investigación básica a la economía y el desarrollo tecnológico en largo plazo	3.5	5.6	4.7	6.9
Cooperación entre compañías y universidades	2.4	5.1	3.7	6.6
Cooperación tecnológica entre empresas	3.8	4.2	4.3	7.0
Producción tecnológica oportuna	3.5	5.8	5.0	8.8
Fuentes de tecnología de las empresas domésticas	3.4	5.8	4.7	6.9
Planeación de estrategias tecnológicas en empresas	4.3	5.0	4.8	8.0

(1) Promedio anual de crecimiento real en porcentaje

* World Economic Forum

CUADRO 2.3.1.

Así, podemos decir que dentro de las causas principales del rezago en el desarrollo tecnológico en México, destacan las diferencias en el grado de desarrollo de las personas y de las empresas usuarias de la tecnología; la falta de cultura sobre nuevas tecnologías; las limitaciones de infraestructura; la falta de conocimientos de los funcionarios; la falta de mecanismos administrativos que aseguren la obtención de recursos en las bancas de primer y segundo pisos; y, la anarquía de las compras del gobierno, ya que prefiere al proveedor extranjero.

La tecnología no es para reducir personal, es para hacer más y mejor con el personal. A lo que nos referimos en este punto es que la idea de los trabajadores mexicanos es que, cuando la empresa adquiere una máquina con tecnología de punta, ésta lo va a desplazar de su actividad y será despedido de su empleo. Sin embargo la realidad es otra, ya que si se capacita al personal para operar la maquinaria, los beneficios, en cuanto a productividad y calidad, serán obtenidos para la empresa pero también para el trabajador.

En México como en otros países en vías de desarrollo, los trabajos que requieren de poca o de ninguna capacitación se están volviendo más escasos, de hecho se observa que las remuneraciones en los sectores que requieren de mano de obra poco calificada se han ido deteriorando con respecto a los que cuya tecnología ha requerido personal capacitado.

Se ha creado un organismo para la promoción tecnológica (Funtec), el cual apoya al sector industrial promoviendo el respaldo tecnológico integral; también, genera una serie de oportunidades y alternativas de desarrollo tecnológico, para crear y fomentar una cultura tecnológica que proyecte las oportunidades tecnológicas en éxitos de mercado, ante los acuerdos comerciales internacionales, coadyuvando así al mejoramiento económico y social, en beneficio de México. (*)

En esta fundación participan destacados empresarios en conjunto con el gobierno para compartir la responsabilidad de estimular el crecimiento de las industrias de menor tamaño, así como la generación de empleos.

El objetivo principal de Funtec consiste en impulsar el desarrollo de una cultura tecnológica que fortalezca la competitividad de la empresa de menor tamaño, ante la globalización comercial; y proyectar la innovación tecnológica como valor esencial del sector empresarial.

(*) SECOFI publicación interna julio-agosto 1984
año XI núm. 106

Como el reto tecnológico principal es atraer la inversión extranjera para apoyar al cambio de tecnología obsoleta por tecnología de punta, es necesario cambiar la mentalidad empresarial para cambiar los métodos de producción ineficientes.

Se han creado diez nuevas Instituciones para contribuir a la Modernización de la Industria Mexicana, y aumentar con ello sus niveles de competitividad. Dichas Instituciones fueron creadas con la participación y apoyo del gobierno federal, sector privado, organizaciones empresariales y con un concurso de varias universidades; programa en el que se invirtieron 380 millones de nuevos pesos.

Dos de las instituciones son el Centro Nacional de Metrología y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, estos organismos son públicos descentralizados con personalidad jurídica y patrimonios propios, que aseguran el cumplimiento de las responsabilidades del Estado.

Otras cuatro instituciones, están constituidas como asociaciones civiles, y les corresponden las tareas de promoción de la calidad y su certificación; se trata de la Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, la Asociación de Normalizaciones y Certificaciones del Sector Eléctrico, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, y la Asociación: Calidad Mexicana Certificada.

Cuatro instituciones conjugan los esfuerzos del sector público, privado y académico; la Oficina del Premio Nacional de Calidad, la Universidad de Transferencia de Tecnología, el Fideicomiso para el Desarrollo de la Industria Mexicana y la Fundación Mexicana para la Innovación y la Transferencia de Tecnología a la Pequeña y Mediana Empresa.

Como nos podemos dar cuenta, nuestro país pide a gritos un avance en materia tecnológica para lograr la elevación sostenida del ingreso, la multiplicación de efectos sociales y la incorporación competitiva de su economía al entorno global.

El reto fundamental es redefinir la política tecnológica para que de ella surja, como resultado natural, el establecimiento y desarrollo de tecnologías de punta. Asimismo, después de haber enumerado a las instituciones anteriores, es un compromiso de toda la población mexicana el contar con un nivel de tecnología suficiente para poder competir con países grandemente industrializados como lo son Estados Unidos y Canadá, y aunque se requiere de gran inversión, urge hacer eficiente a la industria mexicana.

II.4

Reto Político

Actualmente vivimos una etapa de desarrollo en materia política, hemos visto en los pasados comicios del 21 de agosto un avance, al menos eso podemos ver a simple vista. Asimismo, México ha atravesado por eventualidades trágicas que alteran la paz nacional; tales como el levantamiento en Chiapas y los asesinatos del candidato del partido oficial, Luis Donaldo Colosio, y del Secretario General del PRI, José Francisco Ruiz Massieu, los cuales han ocupado la atención de la opinión pública en la situación política nacional.

La tendencia en los últimos años se ha caracterizado por una creciente relación de México con el exterior, en busca de mayor estabilidad económica y más oportunidades de alcanzar el bienestar social.

La política exterior de México puede resumirse como sigue: hacia el norte, han culminado las negociaciones del TLC con Canadá y Estados Unidos; hacia el sur se firmó un Tratado de Libre Comercio con Chile y se han negociado acuerdos comerciales con Colombia, Venezuela y Bolivia, además de convenios similares con el Mercosur; hacia el este el establecimiento de relaciones políticas con el Vaticano y relaciones comerciales con los países de la CE; y hacia el oeste, se estrechan las relaciones con los países del Pacífico Asiático.

En el ámbito interno se tienen acciones políticas que ejercen una gran influencia sobre el país, entre éstas podemos mencionar el TLC, la inflación, el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), el Programa Nacional para la Ayuda al Campo (PROCAMPO) y otros.

El SAR se creó en 1992 como apoyo a los trabajadores y opera por medio de cuentas individuales que las empresas abrieron en algún banco para los empleados. Este sistema funciona mediante el establecimiento de la obligación de las empresas de aportar bimestralmente el 7% sobre el ingreso nominal de cada trabajador, que se desintegra en un 2% para el SAR propiamente, y el resto como abono al Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

Con el propósito de elevar la calidad de vida de los mexicanos y ahuyentar los fantasmas de inestabilidad social, -dijo el Presidente Carlos Salinas de Gortari-, fue creado el PRONASOL en beneficio de los "más necesitados", en él se dan apoyos para la construcción de servicios públicos en municipios y comunidades, aportando dinero tanto gobierno como gobernados.

Hemos visto también el cambio de la unidad monetaria: el Nuevo Peso y su respectivo "recorrer el punto tres lugares a la izquierda", con el fin de facilitar las transacciones comerciales.

En 1993 se registró una desaceleración de la economía que fue más prolongada de lo que se esperaba, como consecuencia del largo proceso de aprobación del TLC. Para 1994, se presentan acontecimientos que impactan a la población mexicana y sucesos que lastiman seriamente a la actividad económica del país.

"La imagen de política que muestra México es de incertidumbre", así lo reconoció Carla Hills, Representante Comercial de los Estados Unidos, durante las negociaciones del TLC, ya que cabría la duda de lo que sucederá con un nuevo gobierno.

El conflicto en Chiapas que surgió desde el 1 de enero de 1994, y los asesinatos de Luis Donaldo Colosio y de José Francisco Ruíz Massieu, candidato del PRI a la Presidencia de la República y Secretario General del PRI respectivamente, son algunos de los más importantes sucesos que han acrecentado la incertidumbre política, aunado a ello se ha dado en el país un estancamiento como resultado también de los problemas ya acarreados de años anteriores.

Durante enero de 1994 cayeron producción y ventas en una parte importante de los sectores productivos y la situación no varió durante febrero y marzo lo que nos indica que no hay respuestas muy favorables en la economía nacional.

Los hechos suscitados en Chiapas han develado un México de carencias que creímos había desaparecido para siempre, pero que en realidad, intencionalmente, habíamos ignorado. Con la violencia desatada en el sureste del país, pensamos, no saldrá triunfante ni uno ni otro de los contendientes, sino es la revelación de un México verdadero, aquél en cuyas condiciones de pobreza sobreviven millones de mexicanos y que se oculta de los ojos propios y de los extranjeros bajo la alfombra de la marginación. Pero dicha "sacudida no debe provocar aturdimiento" y la búsqueda de alternativas debe verse hacia adelante y no hacia atrás.

Pero toda tragedia, todo fracaso trae consigo siempre un aprendizaje y una oportunidad de mejorar. La tragedia de Chiapas puede ayudar a facilitar la transición a la democracia cabal que México ha venido posponiendo ya durante demasiado tiempo. A la luz del levantamiento se puede obtener una recuperación en la estabilidad del sistema y garantizarla.

A pesar de todos estos conflictos, los éxitos macroeconómicos de la actual administración son innegables, pues ciertamente, entre otros logros, ha habido un pronunciado abatimiento de la inflación, se ha controlado la enorme carga de la deuda externa, se han evitado los sobresaltos en la paridad del peso con respecto al dólar y se ha revertido el grave déficit de las finanzas del sector público, sin embargo los beneficios de la política económica en definitiva no han alcanzado a los que menos tienen.

Los esfuerzos hechos para abatir los grandes rezagos en que viven miles de comunidades en el país, como el Programa Nacional de Solidaridad, la pobreza extrema sigue ahí, como un pesado lastre que nos impide alcanzar el desarrollo, sin importar las perspectivas que pueden tener los acuerdos comerciales firmados con naciones desarrolladas.

Cabe mencionar que el gobierno, conjuntamente con los sectores industrial, campesino y laboral, ha desarrollado políticas de crecimiento, tales como el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE) y, actualmente el recién firmado Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento (PBEC) que pretende continuar con las políticas establecidas para abatir la inflación, apoyar al campo, mejorar los salarios y crear empleos entre otras; en una palabra, fomentar el crecimiento económico nacional, que como ya hemos mencionado es el indicador principal del desarrollo de un país.

No se tiene un verdadero esclarecimiento del rumbo político, el país está cansado de vivir en la incredulidad y en el subdesarrollo económico y social, sin empleos suficientes y con un déficit permanente de servicios públicos adecuados.

Urge reencauzar las políticas sociales y económicas ya que más que la reactivación económica en estos momentos lo más preocupante es el rumbo político y el avance en la democratización del país.

La política actualmente, se ha convertido en el principal factor que obstaculiza el avance económico por el cese de las inversiones extranjeras en nuestro país, que constituye el factor fundamental para la reactivación económica interna, y ha acarreado una gran inestabilidad.

Otro aspecto fundamental que atañe al gobierno en estos momentos es la aprobación de la propuesta 187 del 8 de noviembre de 1994 por Pete Wilson, gobernador reelecto del estado de California, la cual a nuestra manera de ver, sólo busca reubicar a los trabajadores estadounidenses, naturales o naturalizados, debido a que Estados Unidos ya no tiene capacidad para emplear a tanto trabajador -ilegal-.

Se ha manejado mucha información, alguna a favor y otra en contra, el gobierno mexicano está en contra y afirma que es una situación xenofóbica y racista en contra de los conacionales ilegales, pero nosotros nos preguntamos: ¿porqué el gobierno mexicano se indigna tanto ante la situación que les espera a los ilegales mexicanos, si debido al abandono en que muchos de ellos han vivido, se vieron obligados a cruzar la frontera?.

Lo que el gobierno tiene que hacer ahora es incentivar a los empresarios del país para que empleen a toda esa mano de obra que regresará a México, este es un gran reto pero de no lograrlo, el gobierno del presidente electo Ernesto Zedillo se vería en grandes dificultades y, lo más probable, es que surgirían problemas sociales como los que ya hemos vivido en este final de sexenio.

Así, el principal reto para el gobierno de México es ofrecer un ambiente razonablemente bueno, propicio para que los capitales se arriesguen en el país, así también, restablecer la calma y la tranquilidad política, ya que una vez aclarado el panorama, las variantes económicas recuperarán su curso y se sentarán nuevas bases para reiniciar el crecimiento, puesto que si un secretario de Estado da una declaración no convincente, se vaciarían las arcas del país en veinte minutos, dados los medios electrónicos bancarios y bajo la premisa de que el gran capital no tiene nacionalidad; siempre irá donde se le den más garantías.

Sin embargo, importante como es la política, estamos convencidas de que los problemas que hoy plantea pueden ser resueltos si todos los mexicanos actuamos dentro del marco de la ley, con serenidad, responsabilidad y patriotismo. Por otra parte, la fortaleza de las instituciones nacionales y la respuesta unánime de los sectores hacen esperar una solución favorable a ellos.

México sin duda ha venido cambiando y cambiará aún más y a mejor, "frente a los desafíos que nos presentan las nuevas condiciones del mundo y las nuevas circunstancias que hemos creado en el país, la tarea consiste ahora en consolidar el cambio", expresó el Presidente Salinas en su cuarto informe de gobierno.

Debemos seguir trabajando y llevar adelante el gran proyecto económico para elevar el nivel de vida de los mexicanos. Creemos que para ello es indispensable el desarrollo económico, lo cual requiere paz social, estabilidad política, inversiones y productividad.

Para finalizar, creemos importante señalar que el próximo presidente de México, hoy electo Ernesto Zedillo Ponce de León, deberá tener como principal objetivo la reactivación de la economía. Zedillo sostuvo la economía crecerá lo doble que la población para 1994, es decir, cerca del 4% (*); entonces, habrá de cumplir con lo prometido en su campaña política -paz social, empleos bien remunerados y crecimiento económico- ya que de lo contrario permanecerá la incertidumbre y la incredulidad de la sociedad, lo cual acarreará seguramente problemas sociales que al desequilibrar el entorno político, repercutirán en la economía.

En el tema 10 del presente capítulo mostramos los hechos acontecidos después de la asignación de Zedillo como presidente. (Ver II.10)

(*) Excélsior, 7 de septiembre de 1994

II.5

Reto Educativo

Mucho se habla y escribe del tema de la educación. Para el actual sexenio, ha sido uno de los aspectos en que el Presidente, desde el discurso de la toma de posesión en 1988, ha enfatizado.

Educación es en sí misma, la acción de desarrollar las facultades intelectuales y morales de los jóvenes por medio de preceptos, ejercicios y ejemplos. Y así nos surge la pregunta: ¿Qué papel juega la educación en México?

La educación, tanto en México como en cualquier otra parte del mundo es una de las bases fundamentales para el desarrollo de cualquier país, sobre ella recae el progreso económico, político, cultural, tecnológico, social, etc..

Para familiarizarnos un poco con el tema quiséramos hacer mención de que la educación en México, presenta diferentes niveles, cada uno de ellos con una función específica; éstos son:

1. Educación preescolar. Esta fase fomenta el desenvolvimiento integral del niño proporcionándole oportunidades de realización individual.
2. Educación primaria. Esta fase es formativa, ya que le proporciona conocimientos al educando que le dan posibilidades de incorporarse a la sociedad.
3. Educación secundaria. En esta fase del proceso educativo se amplían y se profundizan los contenidos de los niveles anteriores para sentar las bases para la vida productiva, así como para preparar a los educandos para los niveles siguientes.

Tiene como compromiso responder a las necesidades y expectativas de la sociedad y afirmar la identificación de los educandos con los valores nacionales (Fuente: Programa para la Modernización Educativa 1989-1994).

4. Educación media-superior y superior. Estas brindan una formación integral en los estudiantes preparándolos para enfrentar su responsabilidad productiva, política y social con la sociedad y con la nación.

Los criterios para evaluar los sistemas educativos son:

1. La atención a la demanda y su grado de eficiencia interna; que se refiere al grado de cobertura que tiene el sistema educativo analizado.

2. La eficiencia en la utilización de los recursos; que se refiere a la relación existente entre el tipo de educación que se pretende impartir y los recursos asociados.

3. El grado de eficiencia interna; analiza la capacidad con la que se egresa el alumno.

En 1940 las estadísticas de educación primaria indican una notable expansión de los servicios educativos. Sin embargo, a pesar de esta expansión, en la actualidad existen muchos adultos que ni siquiera cuentan con educación primaria.

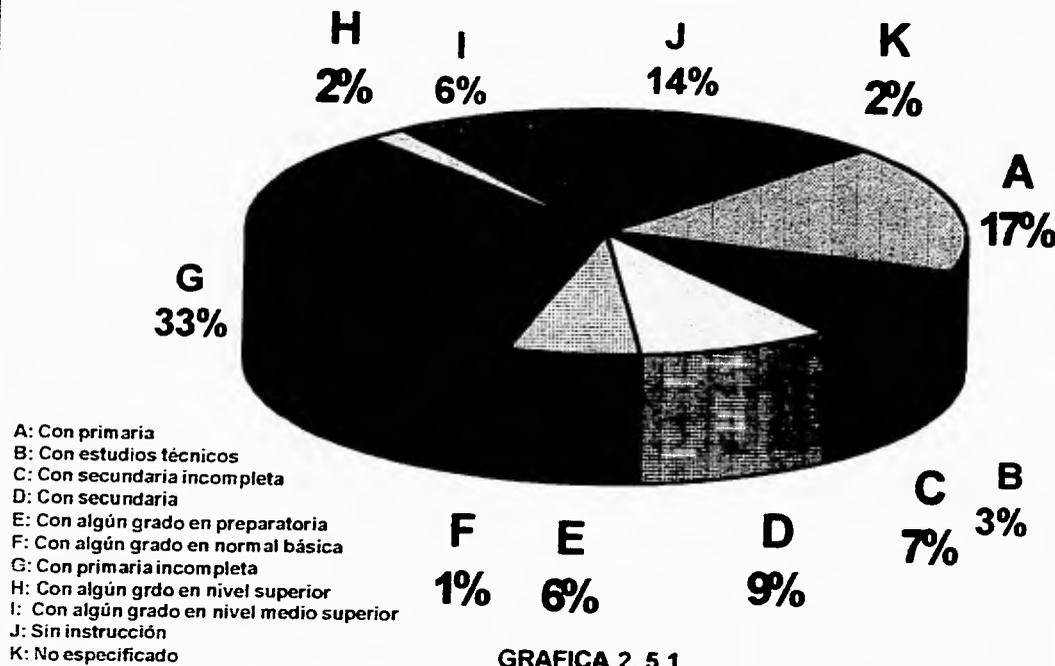
Ahora bien, en 1990 de 4 104 305 alumnos que representan el total de la población de 18 años y más, con instrucción superior, 230 000 concluyen sus estudios profesionales, - 8 800 son ingenieros industriales-. (Ver gráfica 2.5.1. y tabla 2.5.2.)

Si analizamos los datos anteriores, nos damos cuenta que el porcentaje de estudiantes que pasan de un nivel a otro, hasta alcanzar el superior, se va reduciendo. Así, el 86% que ingresa a primaria logra terminarla y sólo el 29% ingresa a secundaria, terminándola sólo el 19%.

Con todo esto, creemos que la escolaridad que se alcanza en un país, es un elemento a través del cual se ordena la venta de fuerza de trabajo y de ella dependen las remuneraciones que se reciben.

Una vez que hemos visualizado el entorno educativo de México, la pregunta obligada es: ¿Cuál es entonces el reto que tiene México en este punto, en el cual Estados Unidos y Canadá tienen una gran ventaja?

NIVEL DE INSTRUCCION DE LA POBLACION DE SEIS AÑOS Y MAS



GRAFICA 2..5.1.

* INEGI

RENDIMIENTOS EN PRIMARIA, SECUNDARIA Y NIVEL MEDIO SUPERIOR

(millones de alumnos)

45

	PRIMARIA			SECUNDARIA			NIVEL MEDIO SUPERIOR		
	INGRESARON	APROBARON	%	INGRESARON	APROBARON	%	INGRESARON	APROBARON	%
1986	15.454	13.249	85.7	4.248	2.386	66.8	1.920	0.947	49.3
1987	15.377	13.126	85.4	4.358	2.966	68.1	1.979	0.992	50.1
1988	15.714	13.003	85.7	4.417	3.029	68.6	2.102	1.006	47.9
1989	14.996	12.822	85.5	4.467	2.962	67.2	2.093	1.041	49.7
1990	14.917	12.722	85.9	4.336	2.905	66.9	2.149	1.066	49.6

TABLA 2.5.2.

Como nos podemos dar cuenta a simple vista, el sistema educativo mexicano es muy pobre y, aunque a través de las diferentes administraciones se han hecho intentos por promoverla, no es lo suficientemente poderosa para competir con los países del primer mundo.

José Angel Pescador Osuna (Srío. de Educación Pública) dijo que: "Los mexicanos deseamos desarrollar una escuela con sello propio tan buena o mejor que en el extranjero y que forme mexicanos a la altura de los más complejos desafíos y retos sociales de nuestra Epoca". (*)

En el sexto informe de gobierno el presidente Carlos Salinas dijo que los gobiernos estatales cuentan ahora con facultades reales dentro del sistema educativo nacional, además los libros de texto incluyen temas locales elaborados en los propios estados. (**)

Con esto, podemos ver que se está tratando de dar más impulso a la educación.

A continuación presentamos un fragmento del artículo que se publicó de Víctor Manuel Arjona Barbosa (Presidente de la Comisión de Educación de la Federación Sureste de Coparmex) y que plantea la pregunta: "¿Para qué educar?". (***)

1. Para ser; llegar a ser uno mismo, actualizar potencialidades, desplegar facultades, desarrollar talentos, fortalecer voluntades, ser creativos, cultivar la percepción de lo justo y de lo bello. En una palabra, ser una persona, con pensamientos e ideas propias.

2. Para tener y hacer; si el hombre es persona y por consiguiente, sujeto y responsable de sus propios actos, con libertad para comprometerse, entonces el hombre debe actuar para concretar sus valores y aplicar su inteligencia, talento y creatividad para progresar y desarrollarse.

(*) Excélsior, 5 de septiembre de 1994

(**) Sexto Informe de Gobierno, 1 de noviembre de 1994
Carlos Salinas de Gortari

(***) El Financiero, 11 de febrero de 1992

3. Poder; aunque suene paradójico, una verdadera educación nos capacita para ejercer poder. Pero no el poder que sirva para encumbrar vanidades, dominar a los demás, cometer injusticias y arbitrariedades o sentirse más que los demás. El poder sirve para promover el crecimiento, la participación y la plenitud del hombre, en sí, poder vivir.

Haciendo un análisis de las tres premisas anteriores, nos damos cuenta de que es vital y apremiante impulsar la educación en México, ya que en la medida en que los hombres desarrollen todas sus facultades para realizarse como personas, se recorrerá más rápido el camino hacia un desarrollo integral como país.

De lo anterior, creemos entonces que el reto del gobierno mexicano, y de México como país, es crear verdaderos programas que impulsen la educación y que ésta se imparta a las mayorías, para que alcancen estudios profesionales que les permitan competir contra la apertura.

II.6

Reto Cultural Empresarial

México sufre la crisis moral, económica, política, social y de credibilidad en sus dirigentes (públicos o privados) más grave de los últimos 27 años. Al creciente y desenfrenado desempleo (uno de cada tres mexicanos no tiene trabajo), se suma la ausencia de inversión en actividades productivas, la baja productividad en la industria y el pobre nivel académico.

La carencia de valores "solidarios" en los sistemas económico y social ponen en ridículo la viabilidad del país que se busca vender en el exterior y que en la realidad ni existe.

Todo cambio viene de la cabeza, así el empresario mexicano debe tender al cambio.

Las características del empresario o "jefe" actual, y que predomina grandemente en las empresas mexicanas, son: autoritario, paternalista, aislado y en el cual recae -o debe recaer- toda la responsabilidad, cuya frase es: "Yo gano y los demás no".

Mientras que los nuevos empresarios deben abrirse a la participación y compartir responsabilidades pensando: "Todos podemos y debemos ganar".

El perfil del empresario que opta por dedicarse a la explotación de su propio negocio, sobre todo el micro y pequeño empresario, es el de un empresario con altas deficiencias de educación. Les falta, en su gran mayoría, capacitación empresarial que les permita buscar nuevos caminos y soluciones comerciales que eviten poner en peligro el bienestar de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado. (Ver tabla 2.6.1.)

La falta de agresividad y liderazgo en las micros y pequeñas empresas han frenado su avance hacia la calidad total.

No nos hemos preocupado por tener una industria competitiva y eficiente, con espíritu innovador y con empresarios orientados al riesgo. Los empresarios carecen de guías, de honradez y confiabilidad. (*)

(*) El Financiero, Ing. Salvador García Liffán

PERFIL DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO

(porcentaje)

	Microempresa	Pequeña empresa
Escolaridad		
- Primaria o inferior	38	5
- Secundaria	18	7
Ubicación		
- Local propio (que ahí vive)	26	5
- Local propio	25	34
Organización		
- Propietario único	62	15
- Sociedad familiar	23	41
Mercado		
- Consumidor final	72	47
- Minorista	24	17
Membresía gremial		
- Cámaras o asociaciones	53	90

49

* El Financiero

TABLA 2.6.1.

En las empresas mexicanas micros, pequeñas y medianas inclusive, los empresarios son a la vez administradores, por lo que muchos de ellos tratan de dinamizarla y hacerla crecer al mismo tiempo.

La mayoría de los empresarios mexicanos adolecen del conocimiento de las técnicas modernas de la administración de empresas, y aunque Nafin y la Secretaría del Trabajo ofrecen capacitación para el micro, pequeño y mediano empresario, son relativamente pocos los que aprovechan tales recursos. La poca cultura administrativa provoca ineficiencias y desperdicios de recursos y, por lo tanto, baja productividad.

El empresario típico mexicano, según Eva Krass en su libro Cultura Gerencial México-Estados Unidos, dirige su empresa de la misma manera como dirige su casa; esto es, con autocracia absoluta.

Nosotros creemos que esta forma de dirigir no puede fomentar el progreso y, por lo tanto, tampoco la productividad y la competitividad, ya que la gente trabaja solo para rendir lo mínimo indispensable para conservar su empleo y evitar castigos.

Necesitamos un cambio radical en la cultura de todos ante el trabajo. No se trata de adquirir solo capacidades, sino también conocimientos. Debe cambiar la cultura empresarial. Hoy se tiene que ver la capacitación como una inversión indispensable, y toda empresa tiene que acrecentar los niveles de conocimientos de sus colaboradores, desde el Director hasta el último de sus trabajadores. La empresa tiene la obligación de alentar la iniciativa de sus colaboradores, para que con mayor margen de libertad para la creatividad, haya una intensa participación.

Los empresarios tienen un rol que jugar en el cambio, como líderes de una parte del proceso económico, y por tanto, como responsables de propiciar junto a otros actores sociales las condiciones de desarrollo ambientalmente sostenible.

El empresario requiere de adaptación para atravesar con éxito esta etapa de transición, debe poseer la mejor visión. Peter Druker señala que el factor más relevante en la producción y en la administración es ya -y seguirá siéndolo- el individuo conocedor, ya que no sólo usa la información disponible, sino que además se caracteriza por su formación en lo que concierne al intelecto y a la voluntad con el fin de mantener su empresa actualizada y a la vanguardia.

Así, el empresario se convierte en la persona que reúne y asigna recursos para crear, innovar en el negocio, participar en el diseño, montaje y operación, invierte dinero, tiempo y conocimientos, arriesga recursos financieros, prestigio personal, tiempo, recibe beneficios monetarios y estímulos personales, crea riqueza, paga impuestos, genera empleo, libertad e independencia, además de crear valor incremental en la economía, genera trabajo para él y, en su mayoría, para otros.

Cambio y crecimiento son aspectos que deben marchar a la par, ya que traen consigo todo lo que es apetecible en las empresas, a saber: mejores técnicas, métodos administrativos más eficaces y más altas oportunidades de crecimiento.

La capacitación tiene que ser concebida como un cambio cultural, en el que se articulen los procesos educativos, los formales y los informales, los escolares y los que se dan dentro de las empresas.

Finalmente, dada la crisis que actualmente vive México, la única alternativa es ser cada vez más productivos y competitivos.

II.7

Reto Productivo

La productividad tiene gran importancia en la actualidad, dado que es en parte responsable de la situación económica del país, porque es uno de los pocos indicadores económicos que podemos medir, analizar y mejorar.

La productividad es un concepto complejo que relaciona la eficacia y eficiencia de un proceso determinado, es decir, vincula los resultados y la adecuada utilización de los recursos (cantidad, calidad y organización de los mismos), para lograr el fin que se persigue.

En la productividad influyen varios factores de diferente manera: calidad de la mano de obra, entorno laboral, tecnología, gestión empresarial, provisión de insumos, infraestructura, desempeño macroeconómico, dinámica del mercado y políticas gubernamentales entre otros.

Desde la perspectiva económica, la productividad alude a las relaciones insumo/producto e inversión/producción, -hacer más con menos- pero el concepto es más complejo.

Hace apenas 7 años que la economía mexicana inició un proceso de apertura comercial, que planteaba al país -y en especial al sector empresarial- retos de competitividad y productividad, es decir, un cambio profundo en la manera de pensar, y hoy se está tratando de demostrar que es posible ser tan productivos como los mejores países del mundo, y que la concentración de esfuerzos, puede rendir resultados tangibles.

"No somos productivos, pero se está haciendo todo lo posible por lograrlo".

En las últimas décadas, el nivel de productividad había sido determinado por las necesidades internas del país y aún cuando recibíamos referencias externas sobre los altos niveles logrados en otras naciones y sus sistemas de producción (que ponían en tela de juicio nuestras deficiencias), sólo algunas empresas visionarias se abocaron a mejorar sus sistemas productivos.

II.7

Reto Productivo

La productividad tiene gran importancia en la actualidad, dado que es en parte responsable de la situación económica del país, porque es uno de los pocos indicadores económicos que podemos medir, analizar y mejorar.

La productividad es un concepto complejo que relaciona la eficacia y eficiencia de un proceso determinado, es decir, vincula los resultados y la adecuada utilización de los recursos (cantidad, calidad y organización de los mismos), para lograr el fin que se persigue.

En la productividad influyen varios factores de diferente manera: calidad de la mano de obra, entorno laboral, tecnología, gestión empresarial, provisión de insumos, infraestructura, desempeño macroeconómico, dinámica del mercado y políticas gubernamentales entre otros.

Desde la perspectiva económica, la productividad alude a las relaciones insumo/producto e inversión/producción, -hacer más con menos- pero el concepto es más complejo.

Hace apenas 7 años que la economía mexicana inició un proceso de apertura comercial, que planteaba al país -y en especial al sector empresarial- retos de competitividad y productividad, es decir, un cambio profundo en la manera de pensar, y hoy se está tratando de demostrar que es posible ser tan productivos como los mejores países del mundo, y que la concentración de esfuerzos, puede rendir resultados tangibles.

"No somos productivos, pero se está haciendo todo lo posible por lograrlo".

En las últimas décadas, el nivel de productividad había sido determinado por las necesidades internas del país y aún cuando recibíamos referencias externas sobre los altos niveles logrados en otras naciones y sus sistemas de producción (que ponían en tela de juicio nuestras deficiencias), sólo algunas empresas visionarias se abocaron a mejorar sus sistemas productivos.

En la actualidad es un hecho que la productividad es determinada por el marco exterior, que está presionando muy fuerte para que este factor se incremente, por lo que muchas industrias han implantado programas de capacitación, reconversión y modernización en sus estructuras productivas, con el fin no sólo de sobrevivir, sino de obtener alguna ventaja competitiva en esta apertura comercial.

En esta carrera por la productividad, son las grandes empresas las que llevan la delantera, pues cuentan con los recursos suficientes para implantar las innovaciones necesarias; en cambio, las micros, pequeñas y medianas son las más rezagadas y las que mayor necesidad tienen de reconvertirse, pero carecen de los medios para lograrlo.

Ante la creciente apertura comercial y la participación de México en el TLC, nuestro país sufre una revolución microeconómica que no es otra cosa, más que la aplicación de los principios básicos de la economía a la empresa; es decir, maximizar la producción con el mínimo de costos.

Las micros y pequeñas empresas se encuentran actualmente en un "bache" económico debido a la exagerada heterogeneidad de la industria, la concentración de la producción, la existencia de intereses oligopólicos y los rezagos en la organización de las mismas, así como la excesiva regulación de la actividad económica.

Existen enormes lagunas respecto a los apoyos e incentivos para lograr que las empresas se reconviertan, se fusionen o se internacionalicen a través de las alianzas estratégicas. Con la apertura de la economía nacional se ha desprotegido a la planta industrial, lo que ha provocado una evolución desfavorable del empleo en la industria que contrasta con la evolución de la productividad. Aunada a toda esta situación se encuentra el rezago tecnológico que en su mayoría presenta el aparato productivo nacional y que ha generado caídas en la producción de 29 de las 49 ramas productivas que existen, entre las cuales destacan la textil, de prendas de vestir, del calzado de cuero, alimentos, bebidas y tabacos, madera y sus derivados, papel, imprenta y minerales no metálicos.

Resulta sumamente preocupante que algunos industriales nacionales actualmente no son ni competitivos ni productivos en el mercado, porque muchos productos del exterior derrotan en calidad y precio fácilmente a diversos productos mexicanos.

Si se compara el costo unitario de la mano de obra en E.U. con la del país, es evidente que en México se sigue registrando el menor costo y, que si bien esta brecha responde a un fenómeno tradicional en ambas economías, este renglón debe complementarse con el hecho de incrementar los niveles de eficiencia en otros procesos y actividades. Ahora el pago de mano de obra y sueldos en México se hará en base a productividad: "que me das a cambio de...", "quieres ganar más y que voy a ganar yo a cambio".

Así, entre los retos de México en la actualidad se encuentran: incrementar su eficiencia y productividad para poder competir con todos los países de la orbe.

México deberá acompañarse con recursos humanos capaces y competitivos para defender la planta productiva, especialmente frente a los productos extranjeros, que no necesariamente son siempre competitivos. Deben eliminarse lo más pronto las diferencias tecnológicas con los países avanzados a través de la propia renovación tecnológica, cursos, seminarios, asesorías, capacitación, etc..

"Ser más productivos es el reto, ser más productivos es el compromiso". Además, de que es la única salida de este caótico tiempo en nuestro país.

II.8

Reto Sindical

Sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus propios intereses (*). Sin embargo, hablar de sindicalismo implica un complejo análisis, sobre todo en un país como el nuestro, dado que lejos de apoyar al trabajador, los líderes sindicales buscan beneficios particulares tratando asimismo de escalar puestos políticos.

Precisamente, fue el rubro laboral-sindical, motivo de acuerdos paralelos.

La situación laboral que vive México desde hace varias décadas es muy precaria, ya que apesar de todos los ajustes hechos a los salarios y las reformas laborales establecidas, los únicos perjudicados han sido los trabajadores.

Dos de los mitos que menciona Luis Pazos por parte de Estados Unidos en su libro Mitos y Hechos del Libre Comercio, son el desempleo y la migración masiva; ya que se presume que al abrir la frontera, la mano de obra mexicana, cotizada muy por debajo de la norteamericana (**) reducirá la posibilidad para los norteamericanos, asimismo se propiciará la migración de mano de obra mexicana a los Estados Unidos. Sin embargo, podemos tomar como ejemplo las maquiladoras, -fábricas de partes o de ensamble ubicadas en el territorio mexicano, en su mayoría con capital 100% extranjero- que según Edward L. Hudgings (***), los resultados a los que han llevado son:

1. Un aumento acelerado del intercambio comercial entre los dos países.

(*) Ley Federal del Trabajo, 1994

(**) Edward L. Hudgings. U.S. Mexican Economic Ties, Heritage Foundation, Background No. 694, March 6 1989 (TLC: Mitos y Hechos)

(***) U.S. Department of Labor (TLC: Mitos y Hechos)

2. Un incremento en el empleo en ambos países generando 285 mil empleos en México y 76 mil en Estados Unidos (*).

3. Un factor determinante para mantener en la competencia internacional a las industrias norteamericanas involucradas en las maquiladoras.

4. Una prueba palpable de los beneficios para ambos países del libre comercio.

Un aspecto fundamental es la aprobación de la propuesta 187, en donde a partir del 1 de enero de 1995 se cancelarán los servicios a los trabajadores indocumentados -y a sus descendientes- que laboren en Estados Unidos. Ante esta situación la pregunta es ¿qué vamos a hacer con la mano de obra que abandone Estados Unidos?

Evidentemente los inmigrantes ilegales seguirán llegando a Estados Unidos en busca de mejores salarios y la "plaga" que Wilson pretende erradicar permanecerá por siempre. Pero al existir más control en cuanto a la contratación de mano de obra ilegal, el trabajo de la fuerza de trabajo legal estará mejor pagada, trayendo con esto beneficios; no sólo porque ganarán más, sino porque en la frontera norte se establecerán empresas extranjeras que demandarán mano de obra.

"Con el marco del TLC las fronteras caen por la fuerza de la economía de la integración. Hoy los trabajadores no van en busca de las empresas, sino las empresas en busca de los empleados". (**)

Lo anterior nos muestra que son más las ventajas que las desventajas que se presentan en el ámbito laboral, pero sin embargo la pregunta sobre la situación en que quedarán los profesionistas mexicanos permanece.

Se pretende negociar la situación de los profesionales mexicanos ante la globalización, se instalarán los Comités para la Negociación del Ejercicio Profesional que se deriven del TLC.

(*) U.S. Department of Labor
(TLC: Mitos y Hechos)

(**) Julio Brito en su artículo "Vive la 187"
Excelsior, 9 de noviembre de 1994

Para llevar a cabo la integración dijo el Subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica del D.F.; Javier Barros Valero, es menester exigir cada vez con mayor rigor en las condiciones que regulan el ejercicio de las profesiones. (*)

El objetivo de dichos comités es hacer recomendaciones que favorezcan a México y que impliquen el mutuo reconocimiento de licencias y certificados homólogos de Estados Unidos y Canadá.

Ahora bien, volviendo al tema que nos ocupa, el sindicalismo en México, el reto principal, según podemos ver, es derrumbar como primer paso a los dinosaurios, encabezados por Fidel Velázquez, ya que se necesita sangre nueva capaz de tomar decisiones trascendentales que realmente beneficien a los trabajadores.

Asimismo, reconoció Juan José Osorio Palacios, Secretario de Finanzas de la CTM, la necesidad de "hacer un análisis profundo de la Ley Laboral para ver que aspectos se pueden modificar sin perder las conquistas laborales, porque existen algunos puntos que impiden la elevación de la productividad". (**)

Todo esto nos lleva a pensar que los líderes sindicales se están dando cuenta, aunque tarde, que deben cambiar en beneficio del trabajador para que al aumentar éste su productividad, incremente al mismo tiempo la de la empresa, de manera que el país, al tener una mano de obra capacitada y motivada, logre incorporarse a los mercados globalizados con un nivel deseable.

(*) Excélsior, septiembre 1994

(**) Excélsior, septiembre 1994

Reto Ecológico

La protección del medio ambiente se ha convertido en una de las prioridades más grandes, ya que es requisito indispensable para que se dé el proceso de desarrollo y modernización.

La demanda social y las necesidades propias del desarrollo nacional, exigen armonizar el crecimiento económico con el establecimiento de la calidad del medio ambiente.

Para alcanzar esa calidad, las empresas y el país en conjunto, deben invertir en equipo y procesos con tecnología de punta para poder controlar las emisiones contaminantes, el consumo de agua y la utilización de energía de las industrias.

En su discurso de toma de posesión en diciembre de 1988, el Lic. Carlos Salinas de Gortari expresó: "Doy instrucciones precisas, urgentes y enérgicas al jefe del DDF para que actúe de inmediato con acciones eficaces alentando la participación de la comunidad para abatir la contaminación". Asimismo, en su cuarto informe de gobierno el Presidente Salinas dijo: "...hay que mejorar más la calidad del aire y del medio ambiente y recobrar selvas y bosques perdidos por el abuso del hombre". "Cuesta más remediar que prevenir".

Nos damos cuenta que existe ya la preocupación del gobierno por la conservación del medio ambiente.

México ocupa en la actualidad el primer lugar en contaminación ambiental, y somos un país tercermundista. La pregunta es entonces: ¿Qué pasará con México cuando logre la industrialización?

El reto es, lograr esta industrialización sin contaminar y ahorrando lo más posible la energía.

Las sociedades han hecho uso (o abuso) de los recursos energéticos disponibles para la transformación de sus recursos no energéticos, encaminada a un mayor confort. Esto, evidentemente, ha dependido de los requerimientos que se tengan de energía y de la tecnología desarrollada en cada época. Así, por ejemplo el consumo mundial del carbón durante los últimos 110 años (hasta 1970), ha sido aproximadamente veinte veces superior al consumo durante los siete siglos pasados.

La cantidad de carbón extraída y consumida de 1940 a 1970 es aproximadamente igual al consumo total de 1970 hasta 1980. El petróleo y sus productos afines sufrieron un hecho semejante. Se necesitaron 102 años (1857-1959) para producir la primera mitad de la producción acumulada hasta 1970, pero bastaron solamente 10 años (de 1959 a 1969) para producir la otra mitad.

Es evidente que el tipo de energía utilizado en forma preferente por los pueblos en los últimos años ha marcado de manera definitiva el estilo de desarrollo, el grado de contaminación y el estilo de vida de todos los países del mundo. Detrás de esto y de la transformación tecnológica que le sirvió de sustento estuvo el aprovisionamiento discriminado y a precios estables y reducidos de un nuevo tipo de energía, los hidrocarburos, que además aparentaban ser abundantes y presentaban la flexibilidad de acoplarse a diferentes esquemas tecnológicos.

Actualmente, se vive una crisis energética, la cual debe tratarse con suma precaución por tratarse de un problema técnico, económico, político y de información.

Se reconoce que este problema es multifacético, la humanidad se ha enfrentado a la incertidumbre de su futuro desarrollo y al reto de buscar fórmulas de cooperación para el beneficio, tanto de los productores como de los consumidores de petróleo, tanto de los que hacen uso intensivo de él como de los pequeños consumidores, tanto del que tiene reservas como del que no las posee.

Esta situación ha obligado a los países y a diversas organizaciones mundiales a establecer planes de ahorro de energía, de cuantificación de recursos, nacionales y regionales, de desarrollo de nuevas tecnologías y otra serie de planes encaminados al uso racional de los energéticos.

El análisis de origen y destino de la energía para México en 1982, (figura 2.9.1.) muestra una fuerte dependencia energética de los hidrocarburos, así como un alto porcentaje de ellos y las mermas que representan en el sector energético del país.

En la figura 2.9.2. y la tabla 2.9.3. se muestran el esquema de transformación de energía y de los procesos para realizar dicha transformación respectivamente.

En la medida en que el uso de la energía en nuestro país sea adecuado y racional, es decir, que las empresas tomen conciencia de la importancia de los recursos energéticos para el país, se tendrá una mejor calidad del medio ambiente, de ahí la importancia de usar fuentes alternativas de energía que sean menos contaminantes y cuyo rendimiento sea igual o más eficiente.

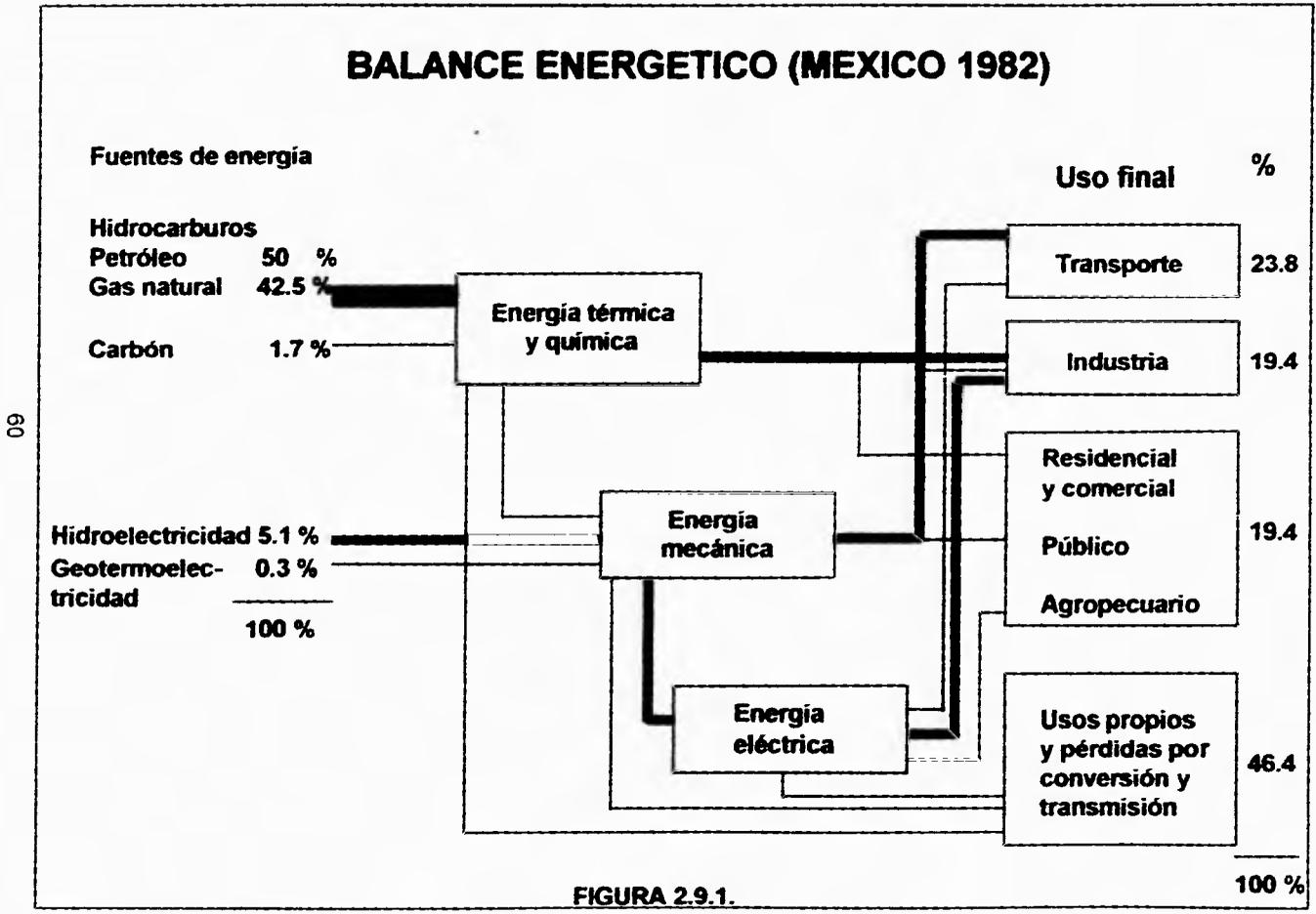
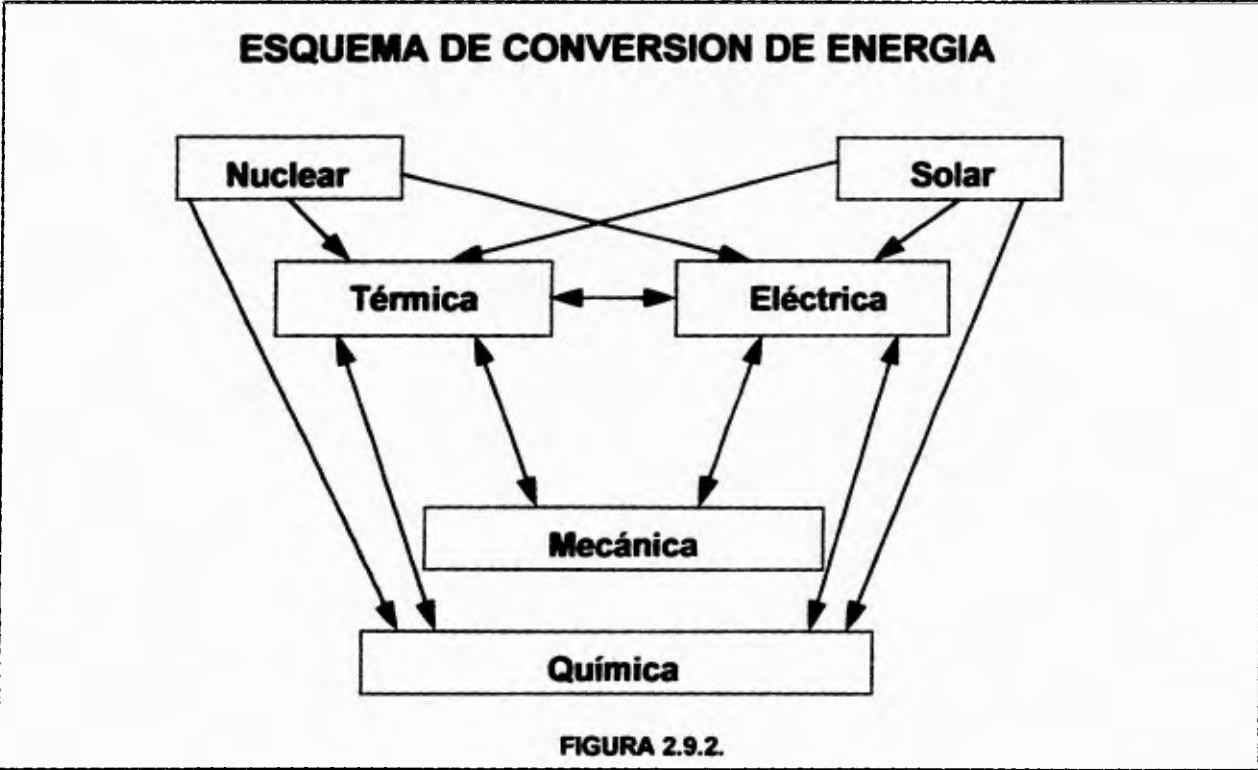


FIGURA 2.9.1.

* SEMIP, general de política energética



CONVERSION DE ENERGIA

DE/A	TERMICA	MECANICA	QUIMICA	NUCLEAR	ELECTRICA MAGNETICA	RADIANTE
TERMICA	- Conducción	- Convección - Expansión - Contracción	- Reacciones químicas endotérmicas	- Fusión	- Magnetohidro dinámica - Termoionici dad - Termoelectri cidad	- Incandescen cia - Termoilumi niscencia
MECANICA	- Fricción - Compresión - Expansión	- Cinemática	- Reacción por impacto - Reacción por presión	- Reacciones por partículas aceleradas - Producción de isótopos	- Dispositivos piezoeléctricos - Tiboelectri cidad	- Triboluminiscen cia
QUIMICA	- Reacción química exotérmica (combustión)	- Explosión	- Reacción química - Transform. biológica	- Alquimia	- Baterías	- Bioluminiscencia
NUCLEAR	- Fisión - Fusión - Decaimiento radiactivo	- Propulsión nuclear	- Reacción química inducida por partículas de alta energía	- Producción de isótopos - Fusión	- Decaimiento isotópico	- Decaimiento isotópico
ELEC/MAG	- Efecto Joule (calentamiento por microondas) - Histéresis	- Atracción-repulsión	- Electrólisis	- Reacción inducida por partículas neutras o cargadas por alta energía	- Corrimiento de frecuencia - Transformación - Efecto Hall	- Corrimiento de frecuencia - Oscilación
RADIANTE	- Absorción	- Presión por radiación	- Fotosíntesis - Fotólisis	- Fotofisión	- Efecto Fotoeléctrico	- Luminiscencia - Fosforescen cia - Corrimiento de frecuencia

62

TABLA 2.9.3.

CONVERSION DE ENERGIA

DE/A	TERMICA	MECANICA	QUIMICA	NUCLEAR	ELECTRICA MAGNETICA	RADIANTE
TERMICA	- Conducción	- Convección - Expansión - Contracción	- Reacciones químicas endotérmicas	- Fusión	- Magnetohidrodinámica - Termoionidad - Termoelectricidad	- Incandescencia - Termoluminiscencia
MECANICA	- Fricción - Compresión - Expansión	- Cinemática	- Reacción por impacto - Reacción por presión	- Reacciones por partículas aceleradas - Producción de isótopos	- Dispositivos piezoeléctricos - Tiboelectricidad	- Triboluminiscencia
QUIMICA	- Reacción química exotérmica (combustión)	- Explosión	- Reacción química - Transform. biológica	- Alquimia	- Baterías	- Bioluminiscencia
NUCLEAR	- Fisión - Fusión - Decaimiento radiactivo	- Propulsión nuclear	- Reacción química inducida por partículas de alta energía	- Producción de isótopos - Fusión	- Decaimiento isotópico	- Decaimiento isotópico
ELEC/MAG	- Efecto Joule (calentamiento por microondas) - Histéresis	- Atracción-repulsión	- Electrólisis	- Reacción inducida por partículas neutras o cargadas por alta energía	- Corrimiento de frecuencia - Transformación - Efecto Hall	- Corrimiento de frecuencia - Oscilación
RADIANTE	- Absorción	- Presión por radiación	- Fotosíntesis - Fotólisis	- Fotofisión	- Efecto Fotoeléctrico	- Luminiscencia - Fosforescencia - Corrimiento de frecuencia

62

TABLA 2.9.3.

Es así como nuestro país se encuentra en la actualidad ante un compromiso con sus habitantes -porque así lo exige también la apertura económica-, de crear nuevas leyes que logren que las empresas se concienticen en el uso razonable de su energía y se comprometan a contaminar cada día menos.

Debido a las condiciones actuales de nuestro país, en 1983 se firmó el convenio de la Paz con Estados Unidos para prevenir, reducir y eliminar las fuentes de contaminación del agua, aire y suelo a lo largo de la frontera en el cual se estipuló que la entonces Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y la Agencia de Protección al Ambiente establecerían grupos de asesoría técnica para hacer frente a la problemática ambiental fronteriza; cooperación para el cumplimiento de la legislación y la prevención de la contaminación debido a la gran cantidad de industrias que se concentran en esa zona del país. Posteriormente, se instrumentó el Programa Integral Ambiental Fronterizo (PIAF).

Al crearse la Secretaría de Desarrollo Social, se establecieron el Instituto Nacional de Ecología y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), encargados, el primero de la normatividad y el segundo, del cumplimiento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente promulgada en 1988, además de las Normas Técnicas Ecológicas.

Se han creado programas integrales para el control de Emisiones de Contaminantes Atmosféricos para la Industria en los cuales se determinan estrategias, compromisos y medidas para controlar y reducir los contaminantes y la incorporación en las actividades productivas de los equipos anticontaminantes adecuados y del control de los procesos de combustión; programas de Modernización Industrial, que promueven el uso de tecnologías y procesos más eficientes; y también se ha prohibido la instalación o ampliación de procesos productivos que perjudiquen al medio ambiente.

La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente se refiere a la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección del ambiente en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción.

La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, organismo descentralizado de la Secretaría de Desarrollo Social, ha clausurado desde 1992 621 establecimientos de manera total o parcial. Esta dependencia ha aplicado 11 335 verificaciones a empresas y ha hecho recomendaciones técnicas a 77% de ellas. Además en los últimos 5 años aplicó multas por 5 millones de nuevos pesos a un importante número de empresas por no acatar las normas.

Recientemente, pese a los estímulos gubernamentales para importar equipo anticontaminante, el 85% de las industrias del país son microempresas y éstas no cuentan con recursos para pagar esta tecnología.

Podemos decir entonces, que no es viable ni responsable fincar el progreso en procesos productivos sucios e ineficientes. Las exigencias mundiales apuntan hacia empresas limpias que ahorren energía, protejan la ecología y consuman menos cantidad de recursos naturales por unidad de productos. (*)

Nacional Financiera ha tratado de atraer la atención del sector privado, adecuando sus programas de financiamiento, con el fin de dar oportunidad a los empresarios de invertir en maquinaria y tecnologías anticontaminantes.

Pardo Aguirre señaló: "Entre los requerimientos detectados se destacan el relativo al financiamiento para adquirir equipos anticontaminantes, apoyar a fabricantes de los mismos; desarrollar los servicios relacionados con la automedición de los niveles de contaminación que deben efectuar las empresas y muy particularmente, optimizar el uso del agua y la energía".

Nafin cuenta con seis programas de apoyo crediticio:

1. Programa para la micro y pequeña empresa, cuyo objetivo es apoyar su desarrollo a través de esquemas crediticios.
2. Programa del mejoramiento del Medio Ambiente; cuyo objetivo es proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, así como la racionalización del consumo de agua y energía.
3. Programa de Modernización; cuyo objetivo es proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión, que tengan como finalidad el incremento de los niveles de productividad.

(*) Entrevista realizada a Rafael Pardo Aguirre por Estrategia Empresarial (noviembre de 1993)

4. Programa de Infraestructura Industrial; cuyos objetivos son, el primero, promover y respaldar el desarrollo de infraestructura industrial que permita operaciones más eficientes y; el segundo, impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos, puertos y zonas industriales prioritarios.

5. Programa de Desarrollo Tecnológico; que tiene como objetivo apoyar proyectos de inversión para la creación de nuevas tecnologías y programas que incrementen la productividad.

6. Programa de Estudios y Asesorías; que apoya la elaboración de estudios que den fortalecimiento técnico a las empresas.

Por todo esto, creemos que el gran reto para México es poner en marcha todos los programas propuestos, porque de lo contrario no logrará incorporarse de manera exitosa al mundo globalizado.

II.10

1995: Crisis General de México

El 20 de diciembre de 1994, México se estremeció ante la noticia que la banda de flotación se había ampliado, en pocas palabras, había ocurrido una devaluación.

El primero de enero estalló la rebelión en Chiapas y el peso resistió. El 23 de marzo asesinaron a Luis Donaldo Colosio y el peso resistió. El 28 de septiembre ultimaron a José Francisco Ruiz Massieu y el peso resistió. "La estabilidad cambiaría parecía estar hecha a prueba de balas". (*)

¿Cómo es posible que a 20 días del cambio de gobierno se haya desplomado el peso?, ¿qué sucedió?, ¿quiénes fueron los responsables?. Las respuestas a estas interrogantes se han manejado desde entonces en todos los medios de comunicación, sin convencer totalmente a la población.

La devaluación, y por consecuencia la inflación, ha demostrado una vez más la crisis política social y sobre todo, de inseguridad que vive México.

En su discurso de toma de posesión del 1 de diciembre de 1994, Zedillo se comprometió a abatir el desempleo y la pobreza, a impulsar grandemente el desarrollo de la micro y pequeña empresa -principal fuente de ingresos del país-, así como un crecimiento del 4% para 1995. Pero, ¿qué sucedió entonces?.

Las propuestas de dicho plan se vinieron abajo con la devaluación y se dió paso al programa de emergencia económica, cuyos objetivos medulares son: (**)

- Lograr que el déficit inflacionario en la cuenta corriente se reduzca ordenadamente a niveles manejables en el corto plazo.

(*) Reforma, 7 de enero de 1995

(**) Programa de Emergencia Económica
Ernesto Zedillo, 3 de enero de 1995

- Crear las condiciones necesarias para una pronta recuperación de la actividad económica y el empleo.
- Conseguir que el efecto inflacionario de la devaluación sea lo más reducido y corto posible.

En la reunión que sostuvieron los líderes de las organizaciones públicas y privadas donde se comprometieron a "sacrificarse", cabe señalar que el sector bancario no participó, prueba de ello son las elevadas tasas de interés que se cobran por los créditos. De manera que las empresas -micros, pequeñas, medianas e incluso grandes- se verán en graves dificultades, pues sin crédito y sin fomento gubernamental no habrá producción y, por ende, tampoco crecimiento económico que es lo que en principio busca el régimen zedillista.

En la figura 2.10.1 hacemos una comparación de las propuestas hechas en el discurso de toma de posesión del presidente Zedillo y del Plan de Emergencia Económica anunciado por el mismo después de la devaluación. En ella podemos darnos cuenta que la situación económica y política por la que atraviesa México es sumamente crítica y que no hay otro camino más que trabajar y ser productivos si queremos salir del "hoyo negro" en el que durante décadas hemos vivido.

COMPARACION DEL DISCURSO DE TOMA DE POSESION Y EL PLAN DE EMERGENCIA

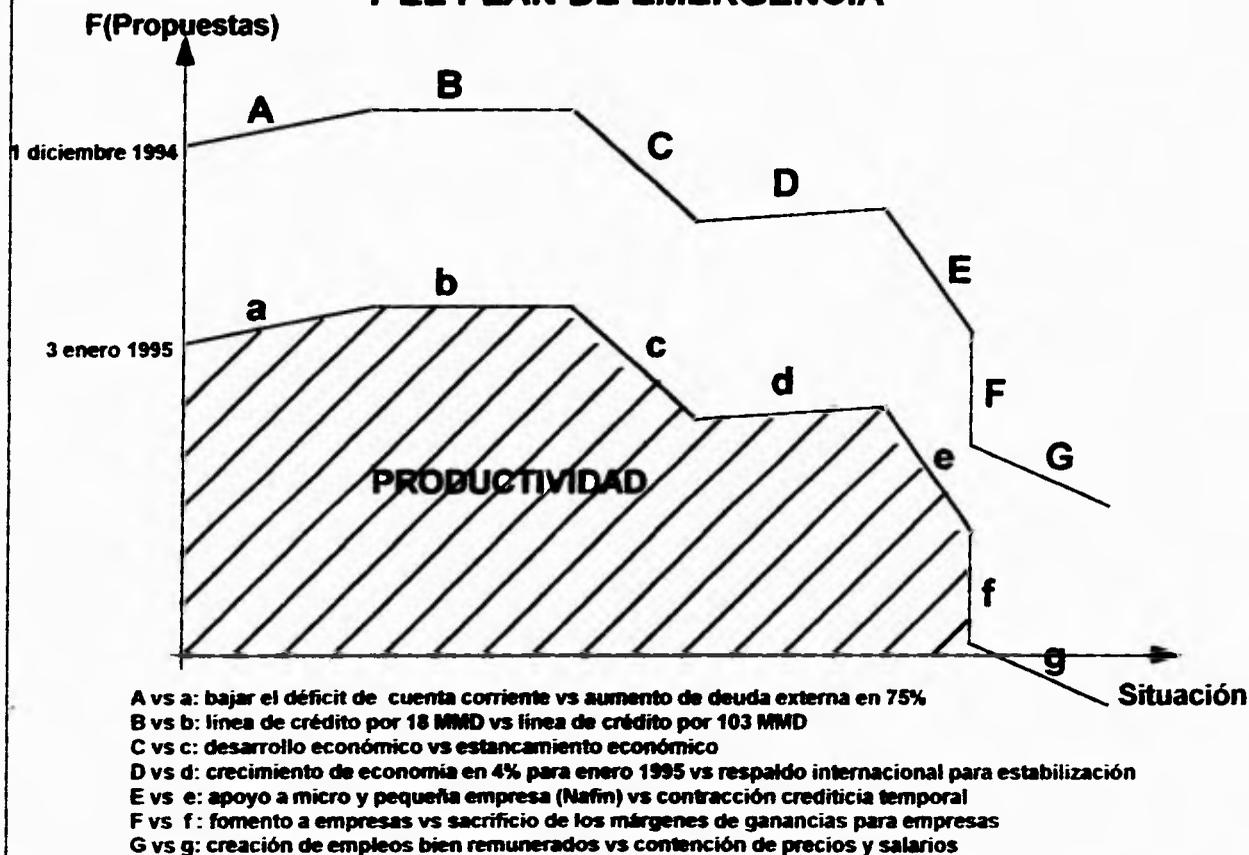


DIAGRAMA 2.10.1.

Es Necesario Recuperar la Actividad Productiva: Canacintra

Establecer Metas y Definir los Proyectos son los Retos

Necesita México Fomentar Ahorro, Inversión; Hado de Subsidio: OCDE

Empeoran las Condiciones de AL Contra la Inflación: FMI

NORBERTO LOPEZ

ALBERTO NAVARRETE

A 73 días de concluir la administración del Presidente Salinas de Gortari, México ingresó a una etapa de sincronización en los tiempos de transición de poderes y ahora compete a todos los agentes económicos consolidar la actual estrategia por medio de la concertación, en una nueva etapa del Pacto para establecer metas y definir los programas y proyectos que permitan

SIGUE EN LA PAGINA VEINTICINCO

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estimó que el crecimiento de la economía mundial en 1994 será de 2.5 por ciento, y de 3.7 para 1995; las perspectivas de la industria mantendrán una tendencia favorable. México tendrá que hacer énfasis en el control de la inflación, equilibrio presupuestal, fomento del ahorro y la

SIGUE EN LA PAGINA VEINTICINCO

Aun con los progresos manifestados en las economías que aplican programas de ajuste o estabilización, es todavía muy amplia la brecha del crecimiento de los precios en los países en desarrollo respecto de las naciones industrializadas; en las primeras, la inflación anualizada promedio, al cierre de agosto, se ubicó en 67 por ciento, mientras en las segundas fue

SIGUE EN LA PAGINA VEINTICINCO

Prioridad a Educación en el Gobierno de Zedillo Pide la Coparmex

Susana Nila Miñón

NAUCALPAN, Méx., 2 de noviembre.—La Coparmex demandó a la próxima administración federal que encabezará Ernesto Zedillo Ponce de León de atención prioritaria al sistema educativo, porque "las desigualdades no se han eliminado, por el contrario, se han acentuado; las personas no son educadas, sino dócilmente masificadas y no cuentan con criterios ni ideales".

Descarta Gomezperalta que haya protestas de obreros por el aumento de 4% a salarios

Por FRANCISCO PARRA
Reportero de El Universal

El secretario del Trabajo y Previsión Social, Manuel Gomezperalta Damirón, descartó que el aumento de 4% a los salarios mínimos a partir de 1995 vaya a originar protestas entre el movimiento obrero.

Existe un gran conoci-

miento de 4% a los mínimos a partir del próximo año —tal y como lo recomienda el Pacto de Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento (PBECE)—, es suficiente para la clase trabajadora. Manuel Gomezperalta señaló: "lo bueno no es la cifra que estamos mane-

jando, nos parece ejemplar y frente al mundo México ha dado una lección de lo que es la concertación entre los diferentes sectores de la producción.

El pacto económico, dijo, no se ha quedado en lo que fue sus inicios, sino que se ha ido renovando a sí mismo.

Razones de Fondo "La 187, la Gran Hipocresía"

AGUSTIN NAVARRO

Hipocresía, quita primero la viga de tu ojo, y entonces verás bien para sacar la paja la ojo de tu hermano (Mateo VII, 5). Evangelio que resulta apropiado aplicar a los actores de la política

norteamericana, que hoy se rasgan las vestiduras, en el debate en pro y en contra de la infame Proposición 187 "S.O.S." (Save our State), que será vo-

SIGUE EN LA PAGINA SIETE

Reto de Ernesto Zedillo Reactivar la Economía

JOSE DE JESUS GARCIA

Recuperar el crecimiento económico es necesario para la estabilidad social en México. La población además de votar por la paz, lo hizo por tener un trabajo digno y bien remunerado, como lo prometió el candidato del partido oficial.

Al menos en los dos últimos sexenios se comprometieron a reducir la inflación, impulsar las actividades

SIGUE EN LA PAGINA OCHO

Desde 1995 el PIB Tendrá un Incremento

Sigue de la primera página

Señaló el planteamiento de Zedillo como similar al de Salinas, en cuanto al control de la inflación, y también incluye la atención a los aspectos sociales. Así, el crecimiento —aseguró— está garantizado, por la estabilización macroeconómica que resulta de la reducción de los índices inflacionarios hasta ubicarlos al nivel de los países más desarrollados.

Educación, el Mejor Camino Para la Democracia

Sigue de la página veintidós

los fines de la educación, como el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y sus líneas estratégicas.

Para la SEP, expresó, la preparación del magisterio, las condiciones en que

NO A LOS CAMBIOS

Entrevistada brevemente al término del acto, la presidenta de la Asociación Nacional de Padres de Familia, María del Pilar Camacho de Gil, pidió que en la

Añadió, en otro orden que los libros de texto gratuitos "están muy buenos" aunque estimó necesario que deben ser objeto de una renovación constante. En cuanto a los volúmenes de historia, indicó que "tienen los conocimientos básicos

FALLA DE ORIGEN

Propuesta 187, Racista y Ofensiva: PRI

Reunión de EZP con Cónsules en EU; Indignante: Reta M. La Fracción Priísta, Enérgica Pero Negociadora: Moreno U.

IRMA PILAR ORTIZ

Ernesto Zedillo Ponce de León, candidato triunfante a la Presidencia de la República, permaneció ayer en sus oficinas atento a las elecciones en California, por la posible aceptación de la Propuesta 187. También se reunió con cónsules de México en la Unión Americana para conocer los alcances de la iniciativa del gobernador republicano Pete Wilson.

A su vez, el Comité Ejecutivo Nacional del PRI condenó enérgicamente la Propuesta 187 por ser racista y ofensiva, se pronunció, asimismo, por que el tema migratorio se analice bilateralmente y

La posición de la fracción parlamentaria priísta en el Colegio Electoral es enérgica pero negociadora; tolerantes, abiertos a las diferentes expresiones y opiniones, afirmó María de los Angeles Moreno, secretaria general del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, quien criticó que "cuando la actitud de los priístas es fuerte, los acusan de agresivos; y si son tolerantes y suaves, entonces los acusan de cobardes".

Asimismo, indicó que Humberto Roque Villanueva, líder de la fracción priísta en la Cámara de Diputados, y el equi-

SIGUE EN LA PAGINA VEINTISEIS

SIGUE EN LA PAGINA VEINTISEIS

FALLA DE ORIGEN

Propuesta 187

Verdadero Valor de la Inmigración Ilegal

ROCIO PÉREZ-RUIZ R.

Estados Unidos es un país considerado de inmigrantes, ya que por tradición ha recibido a gente de distintos orígenes y razas. A finales del siglo pasado, concretamente entre 1881 y 1890, el país recibió cinco millones 812 mil personas, y en la década siguiente,

SIGUE EN LA PAGINA DOCE

Infiernito y Griterío

Proposición 187

LEOPOLDO TELLO MARTÍNEZ

Desafiando los clichés políticos, los estadounidenses decidieron cambiar de caballo a mitad del río.

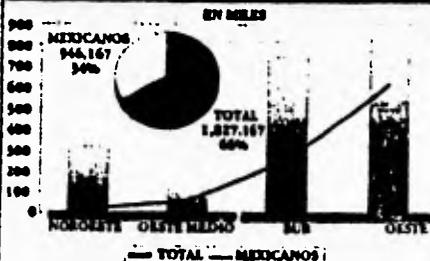
Sin dudas, no soportaron las indecisiones e incumplimientos de un gobierno demócrata que aprendió desde el poder a ejercer el poder y que descubrió tarde que la política externa es una prolongación de la interna. Ni la diplomacia militar establecida en Haití, ni la dura ejercida contra el gobierno de Irak, menos aún su marcial campaña en ayuda de los candidatos demócratas a gobernadores lo salvó de la estrepitosa derrota.

El triunfo de los republicanos fue un rotundo no a la gestión de Bill y Hillary Clinton, la cual contrasta con los resultados electorales de su vecino del sur. En nuestro país, las elecciones del 21 de agosto constituyeron un referéndum favorable a la estrategia modernizadora de Salinas de Gortari.

Los comicios estadounidenses se caracterizaron por una lucha sin concesiones, desgarradora, pero deja una gran lección de democracia y de alternancia en el poder. Qué diría nuestra izquierda populista, o la oposición panista de un pre-

SIGUE EN LA PAGINA CUATRO

INVASIÓN SILENCIOSA



ELABORADA POR EXCELSIOR CON DATOS DE LA OFICINA DE CENSO DE SU BUREAU STATISTIQUE DE 1993

Mil Millones de Dólares Necesitará la Planta Industrial Para Adquirir Tecnología Ambiental

Figura de la página cinco

En esa reunión, reveló, estuvieron representantes de la Secofi, Sedesol, SCT, Banobras, SHyCP, senadores estadounidenses, de gobiernos estatales, compañías y funcionarios texa-

en la frontera mexicana (70 por ciento con 500 dólares por mes y 25 por ciento menos de 300 dólares), dificultan la presencia de compañías privadas que puedan repercutir sus costos en ambos lados de la

cho diversos esfuerzos por hacer llegar financiamiento a las industrias, sus "costos todavía son muy altos", razón por la cual apenas se ha reconvertido 30 por ciento de la industria mediana; 10 por ciento

Productividad y Democracia

JUAN CARBON

El trémino político del neoliberalismo en México ha dejado el suficiente capital político para avanzar en los próximos años hacia una democratización más plena en el país, así como para consolidar la reforma económica dando a ésta la inminente actualización, que por supuesto requiere, hacia un tipo de cambio competitivo.

Si uno de los grandes logros económicos ha sido el abatimiento de la inflación, ahora urge actualizar la competitividad del tipo de cambio mediante el incremento de su ritmo de desdolarización, ya que si garantizamos la estabilidad macroeconómica se podrá profundizar

en las necesarias reformas económicas, políticas y sociales.

Entre estas últimas, acrecentar y mejorar la formación del capital humano es una de las condiciones más importantes para incrementar el ritmo de sobrevivencia y expansión de las empresas micro, pequeñas y medianas, como la única manera de acercarse a la titánica tarea de generar un crecimiento superior a 3% en la creación de empleos. Durante un campaña electoral, el candidato del PRI afirmó que se debe "llegar a crear un promedio anual de un millón de empleos para dar trabajo a las mujeres y los jó-

SIGUE EN LA PAGINA OCHO

Educación, el Mejor Camino Para la Democracia: Pescador Osuna

GERMAN CONTRERAS VASQUEZ

El secretario de Educación Pública, José Angel Pescador Osuna, tras afirmar que la educación es el mejor camino para llegar a la democracia —y en ello se empeña la escuela mexicana—, manifestó que la demanda social más fuerte de la nación es la de una enseñanza de calidad. México tiene con qué responder a los esfuerzos que reclaman los nuevos tiempos, porque cuenta con un proyecto educativo sólido, congruente y objetivo, destacó al encabezar ayer la ceremonia de inicio del ciclo lectivo 1994-1995.

Ante sus principales colaboradores, líderes de las agru-

SIGUE EN LA PAGINA VEINTICHO

Urgente un Análisis Profundo a la Ley Laboral Para Hacerle Modificaciones: Osorio Palacios

HELIODORO CARDENAS GARZA

La Confederación de Trabajadores de México, por medio de su secretario

de Finanzas, Juan José Osorio Palacios, reconoció la necesidad de "hacer un análisis profundo de la ley laboral para ver qué aspectos se pueden modificar sin perder las conquistas laborales, porque existen algunos puntos que impiden la elevación de la productividad".

Pudo haber influido también, añadió, la actitud que adoptó la Iglesia para inducir el voto de los católicos y demostrar el repudio a los candidatos de nuestro partido porque no se ha aclarado la muerte del cardenal Posadas Ocampo.

Otro aspecto fue el aban-

Los Trabajadores Continúan Siendo los más Castigados por los Proyectos de Concertación Económica: Gordillo

GERMAN CONTRERAS VASQUEZ

La secretaria general del SNTE, Elba Ester Gordillo Morales, lamentó ayer que los trabajadores "sigan siendo los más castigados" en el esquema de concertación económica y señaló que sin importar el aumento salarial de 4 por ciento logrado en el nuevo Pacto al magisterio tiene sus propios mecanismos de revisión salarial que permitirán realizar aumentos superiores en beneficio de los maestros del país.

Entrevistada en la inauguración de la Primera Semana Nacional de Ciencia y Tecnología, la dirigente sindical declaró: "Nosotros tenemos nuestras negociaciones".

SIGUE EN PAG. TREINTA Y SIETE

Una Economía Sana

INTERESANTE será la herencia económica que va a dejar el gobierno del Presidente Salinas de Gortari. En materia comercial, por ejemplo, los cambios son profundos e históricos. Un hecho demuestra esa dimensión: hasta hace poco tiempo, nuestro país era prác-

el aserto del Presidente con motivo del CXX aniversario de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México: "Dejaremos una economía en plena recuperación." Pero además anunció que los avances logrados ya permiten crear más empleos, y también que en los últimos

México, Ejemplo de Cómo Atraer Inversión Foránea

HERNAN RODRIGUEZ
corresponsal

PRAGA, 1º de septiembre.— México es un gran ejemplo sobre cómo atrae importantes inversiones de capitales extranjeros; coincidieron en señalar aquí economistas de la República Checa, Eslovaquia Polonia y Hungría, integrantes el Grupo de Visegrad, quienes afirmaron que "las recientes elecciones presidenciales mexicanas disiparon el temor de

SIGUE EN LA PAG. TREINTA Y TRES

Negociarán que Profesionales Mexicanos Puedan Trabajar en EU y Canadá y los de Allá en México

El país logrará la competitividad que requiere para avanzar la calidad educativa y profesional de los mexicanos, aseguró el secretario de Educación Superior e Investigación Científica del Distrito Federal, Javier Barros Valero, cuando encabezó la

una de las tareas fundamentales para organizar inteligentemente el trabajo de los colegios, las federaciones y otros organismos de profesionales es exigir cada vez mayor rigor en las condiciones que regulan el ejercicio de las profesiones.

siones tendrán como objetivo fundamental hacer recomendaciones que favorezcan a México y que impliquen el mutuo reconocimiento de licencias y certificados homologos de Estados Unidos y Canadá.

Asimismo, Barros Valero

Buen arranque, pésimo comienzo

En menos de 30 días, el presidente de la República se ha debilitado enormemente. Su error en el manejo de la economía fue querer continuar con un modelo que ya se había agotado.

Crece deuda externa de México en 75 %

Incrementa la línea de crédito por Dls. 18 mil millones a 103 mil millones de dólares el débito al cierre de 1994

Por Marco A. Cobos

LA DEVALUACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO Y te proporcionada por Hacienda, la

Tomando el tipo de cambio vigente al fin de 1994, lo anterior implican una deuda externa del sector público de 515 millones de nuevos pesos. Esto representa el 41.3 por ciento del PIB estimado para 1994 y el porcentaje más alto en los últimos 7 años. El desanclamiento del tipo de

México enfrenta un problema grave que significará sacrificios para todos: Zedillo

Uno de los aspectos más importantes en el país es el que antes, ya que ahora no se cuenta con los recursos adicionales para sostener el consumo y la inversión que proporcionaba el financiamiento externo.

Frente al cambio de estos de circunstancias es imperioso reducir el déficit en la cuenta corriente para ajustarnos a nuestros propios medios y a un monto considerablemente menor de financiamiento en los mercados internacionales. El ajuste de la economía es inevitable, sencillamente porque no contamos ahora con los recursos que am-

plificó de la devaluación, al no contar con recursos tan necesarios de antes, se dio por a periodos más prolongados de estancamiento económico e inflación, sobre todo, a cambio más pronunciados en los salarios reales, no con crecimiento.

Por ello, debemos mostrar una rigidez para que la inevitable inflación transitoria que causará la devaluación, sea, estrictamente transitoria, y que por lo mismo no se sienta pesadamente; la inflación perjudica más a los asalariados y a los que menos tienen.

Debemos hacer todo lo necesario para

proteger el Honorable Congreso de la Unión, haber de desempeñar un papel fundamental en correspondencia con las atribuciones y facultades que le confiere la Constitución Central de la República. De ahí que de conformidad con la prescripción de la Constitución Central, artículo 59 de la Constitución de la República, solicite a la Comisión Permanente que se convoque a un período extraordinario de sesiones del Congreso Federal.

En dichos períodos, el Ejecutivo actuará con todo detalle de la situación a fin de que el Honorable Congreso resuelva sobre las bases de un compromiso comprendidos en el Programa de

Compromiso con un Estado de derecho: Zedillo

- Reforma profunda al sistema judicial, anuncia
- Posible, una nueva negociación en Chiapas
- Abatir el desempleo y la pobreza, prioridad
-

Ajustar la cuenta corriente y evitar una espiral inflacionaria, propone Zedillo

■ Pedirá a la Permanente que convoque a un periodo extraordinario para analizar el Programa de Emergencia Económica ■ Buscará que los efectos de la devaluación sean transitorios, dijo

Emilio Lomas M. y Roberto González: El presidente Ernesto Zedillo sintió ayer que el desarrollo de México exige reconocer, con todo realismo, que el país no es rico, sino que tiene graves necesidades y carencias, donde una proporción muy grande de la población vive en condiciones de pobreza. Al hablar ante el palenque legal y ampliado e los sectores productivos miembros del Pacto para el Bienestar, la estabilidad y el crecimiento, el jefe del Ejecutivo indicó que

Araujo y Luis Gerardo Cárdena, respectivamente, afirmó que buscará que los efectos de la devaluación sean lo menos lesivos y los más breves posibles.

El ex titular de la ahora desparejada Secretaría de Programación y Presupuesto puntualizó que la devaluación pone de manifiesto que hoy el ingreso disponible en el país es menor que antes, ya que ahora nos enfrentamos con los recursos adicionales para sustener el consumo

"Por ello —añadió— debemos actuar con rapidez para que la inevitable inflación transitoria que causará la devaluación sea, estrictamente transitoria, y que por sí misma no se sienta pesadamente; la inflación perjudica más a los asalariados y a los que menos tienen."

Fue así como el jefe del Ejecutivo de la República anunció a partir de ayer la aplicación del Programa de Emergencia Económica.

CAPITULO III
SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA MEXICANA

*Hay una especie de victoria en todo trabajo bien
hecho, por humilde que éste sea.*
Jack Kemp

III.1. LA PARTICIPACION DE LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA EN EL
DESARROLLO EMPRESARIAL
MEXICANO.

III.2. CARACTERISTICAS Y ESTILO
GERENCIAL DEL MICRO Y PEQUEÑO
EMPRESARIO.

III.3. LA CAPACITACION DEL MICRO Y
PEQUEÑO EMPRESARIO.

III.4. LA ETICA Y EL EMPRESARIO
MEXICANO.

HEMEROGRAFIA.

III.1

La Participación de la Micro y Pequeña Empresa en el Desarrollo Empresarial Mexicano

En los países del primer mundo se llevó a cabo, antes de que se lograra el éxito económico, el desarrollo en las micros, pequeñas y medianas empresas, que han evolucionado todo el sistema económico siendo los pilares de la producción manufacturera y al mismo tiempo proveedoras de productos -incluyendo materia prima- y servicios a las grandes empresas, por lo que su importancia es relevante y determinante para lograr el crecimiento económico de las naciones.

Desgraciadamente México, al igual que muchos otros países en vías de desarrollo, se ha mantenido al margen de este proceso evolutivo de las economías mundiales, prueba de ello es la precaria situación en la que se encuentran la mayoría de las micros y pequeñas empresas y, que gracias al proteccionismo que hemos vivido desde la década de los cuarenta, se ha provocado un retraso tecnológico en el ámbito empresarial mexicano.

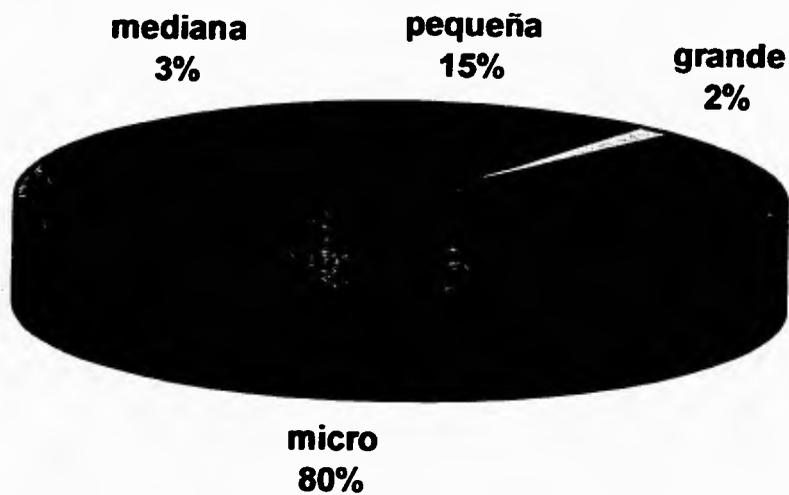
Caba mencionar que las micros y pequeñas industrias son de vital importancia en la actualidad, no sólo porque representan el 95% de los establecimientos industriales del país, (ver gráfica 3.1.1.), sino porque emplean al 34% del sector fabril (ver gráfica 3.1.2.) y generan el 43% de la producción manufacturera.

En la gráfica 3.1.3. observamos la concentración de las micros y pequeñas empresas en las ramas textil, metal-mecánica y editorial e imprenta. Si analizamos un poco, nos damos cuenta que, sobre todo en la industria metal-mecánica, habrá grandes oportunidades de convertirnos en abastecedores de partes para las grandes empresas extranjeras que se establezcan en México, asimismo habrá mayor oportunidad de exportación en cuanto a la rama textil.

Sin embargo, su participación en el PIB (Producto Interno Bruto) es muy pobre -hasta 1988 era sólo del 1.4% (*)- por lo que creemos que es de vital importancia prestar singular atención a este sector industrial, ya que como observamos en la gráfica 3.1.1. ocupa el 80% del total y nos preguntamos entonces: ¿Cómo nos enfrentaremos a la globalización si nuestra industria nacional está constituida principalmente por micros y pequeñas empresas?

(*) Pequeña Industria: Un Negocio Familiar
IMMPE, CANACINTRA
Biblioteca Empresarial
México, 1991

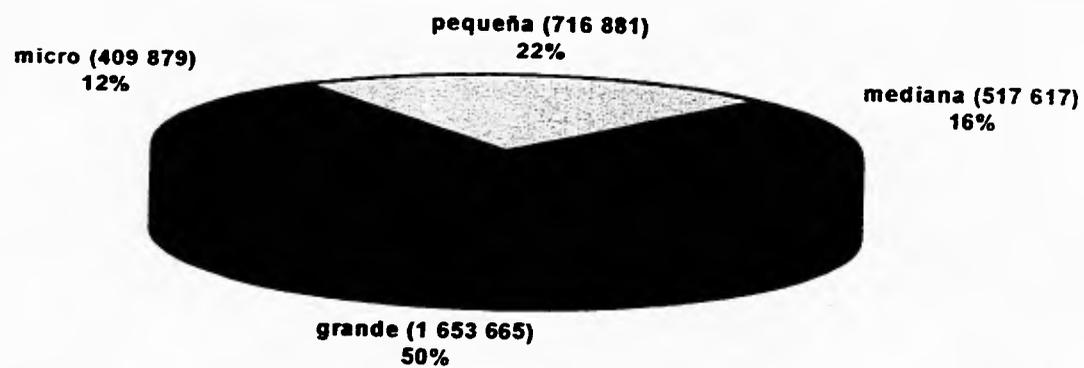
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS POR ESCALA ECONOMICA (MEXICO 1993)



GRAFICA 3.1.1.

* INEGI

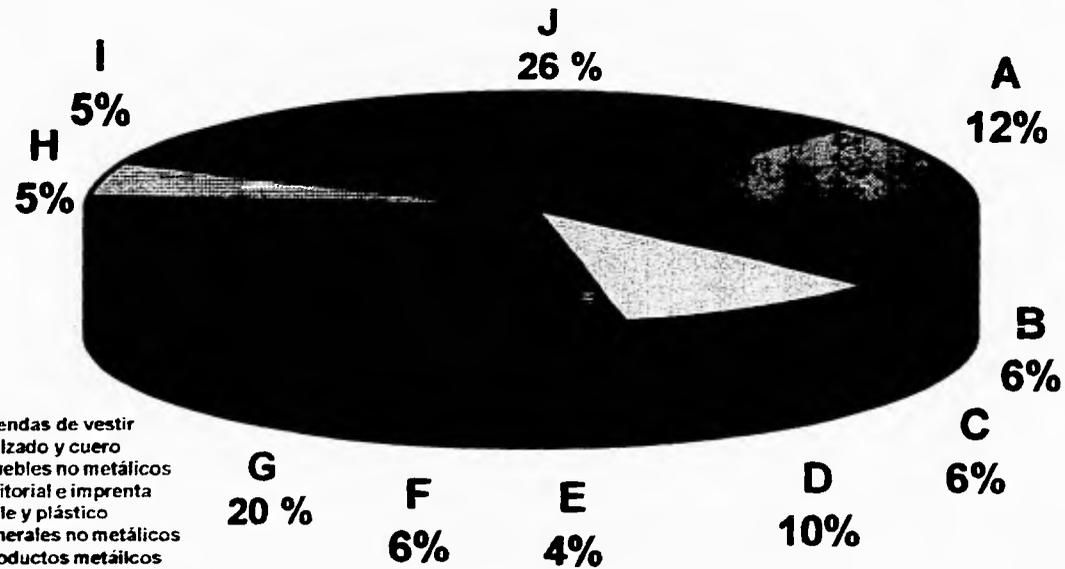
PERSONAL OCUPADO POR ESCALA ECONOMICA (MEXICO 1993)



GRAFICA 3.1.2.

* INEGI

PRINCIPALES RAMAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (MEXICO 1993)



- A: Prendas de vestir
- B: Calzado y cuero
- C: Muebles no metálicos
- D: Editorial e imprenta
- E: Hule y plástico
- F: Minerales no metálicos
- G: Productos metálicos
- H: Maquinaria y equipo no eléctrico
- I: Otras manufacturas
- J: Alimentos

GRAFICA 3.1.3.

* INEGI

Una microempresa es aquella cuyo número de trabajadores no excede de 15 y cuyas ventas netas anuales no son mayores de 110 veces el salario mínimo; por su parte la pequeña empresa está constituida por no más de 100 empleados y sus ventas netas anuales generadas no sobrepasan a 1 115 veces el salario mínimo. (Ver cuadro 3.1.4.)

Como ya hemos dicho, la importancia que tienen estos dos sectores de la industria es vital, pero pece a ello la micro y pequeña empresa se enfrentan a grandes problemas que frenan su desarrollo y las obligan a trabajar en condiciones de baja productividad y reducidos márgenes de ganancia. Esta situación se debe principalmente a:

1. La mano de obra con poca -o nula- calificación y capacitación.
2. La reducida utilización de la capacidad instalada.
3. La carencia de información técnica para seleccionar maquinaria y equipo o para adoptar medidas que eleven la productividad.
4. La insuficiente red de comunicación y servicios, que propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.
5. La limitada capacidad financiera con la que cuentan, que les obliga a comprar sus insumos en el mercado abierto, casi siempre al menudeo, donde generalmente son más caros, de menor calidad y con variaciones constantes.
6. Las dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno, que las obliga a recurrir a fuentes alternativas inadecuadas, tales como financiamiento de proveedores y prestamistas, que encarecen los préstamos, deterioran su capacidad financiera y ponen en peligro su solvencia, pues en ocasiones los términos de los endeudamientos resultan graves.
7. La insuficiencia de capital de trabajo, que frecuentemente las obliga a rechazar negocios de subcontratación con las grandes empresas.
8. La falta de capacitación y de visión del administrador de la empresa, que generalmente es el dueño y que en muchos casos se deja llevar por sentimentalismos que le impiden arriesgarse y, por ende, desarrollarse.

CLASIFICACION DE EMPRESAS

CLASIFICACION	NUMERO DE EMPLEADOS	VENTAS NETAS ANUALES (veces el salario mínimo)
micro	1-15	110
pequeña	16-100	1 115
mediana	101-250	2 010
grande	> 250	2 011

74

* Diario Oficial de la Federación, 18 de mayo de 1990

CUADRO 3.1.4.

Consideramos importante mencionar que la mayoría de las micros y pequeñas empresas son negocios familiares y que esto, en repetidas ocasiones, provoca que no haya un crecimiento. El empresario que es dueño de la empresa se ocupa personalmente (y generalmente con personal reducido) de aspectos técnicos, administrativos, comerciales y financieros al mismo tiempo que de su patrimonio personal, de manera que en muchas ocasiones lo confunde con los recursos financieros de la empresa. Según IMMPE (Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, S.C.), existen ventajas y desventajas de estas pequeñas empresas "familiares" sobre las grandes. Las cuales son: (*)

a) Ventajas:

1. Agilidad y flexibilidad de funcionamiento, es decir, amplia capacidad de reacción y adaptación ante situaciones cambiantes.
2. El empresario percibe que utiliza más su capacidad creativa, obteniendo por ello beneficios directos.
3. Formación de un equipo de trabajo más leal, mayor contacto entre dueño y empleados.

b) Desventajas:

1. Fondos propios insuficientes y difícil acceso a créditos, lo que limita su capacidad de expansión y redundo en el deterioro de los niveles de productividad o competitividad en el mercado.
2. Dificultad para utilizar economías de escala, ya que el tamaño limitado de sus series de fabricación no es suficiente para alcanzar costos unitarios más bajos.
3. Debilidad ante el comprador, al trabajar con bienes muy especializados en mercados reducidos, en los que no se fijan las condiciones ni se determinan los precios.

(*) Pequeña Industria: Un Negocio Familiar
IMMPE. CANACINTRA
Biblioteca Empresarial
México, 1991

4. Centralización del poder de decisiones en el dueño de la empresa, que difícilmente puede estar al día en todas las áreas del negocio.

5. Ausencia de información específica orientada a este segmento empresarial.

6. Ausencia de planeación.

Ante la apertura comercial las micros y pequeñas empresas deben buscar caminos para vincularse con el exterior, el cambio que se ha gestado implica un incremento de la competencia lo que ha ocasionado que los márgenes de rentabilidad de estas empresas disminuya. El número de quiebras se elevó, especialmente en las industrias de la madera, textil, del plástico, editorial y, principalmente, en la juguetera.

De acuerdo con una encuesta realizada entre micros y pequeñas empresas, el 38% de las unidades encuestadas consideró que la apertura comercial había disminuido sus ventas; el 34% mencionó que no le había afectado y el 21% sostuvo que la apertura le había beneficiado, ya sea en el aumento de las ventas o de tecnología. (Ver gráfica 3.1.5.). Asimismo, el 83% de las empresas encuestadas manifestó que requerían de apoyos gubernamentales para mejorar su competitividad. (*)

Con el propósito de financiar a las micros y pequeñas empresas se ha creado NAFIN (Nacional Financiera), organismo encargado de promover y fomentar a estos estratos de la industria, el cual cuenta con varios programas de los que hablaremos en el capítulo 5.

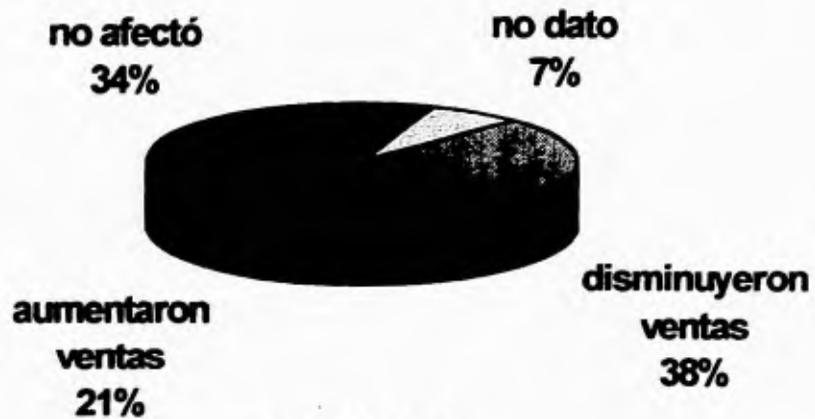
En el Sexto Informe de Gobierno, el Presidente Carlos Salinas de Gortari anunció que la Banca de Desarrollo durante el sexenio, reorientó sus operaciones a las micros, pequeñas y medianas empresas, mejoró sus fuentes de fondeo y eliminó subsidios injustificados (**). Todo para el beneficio y fomento de estos sectores de la economía.

Ante la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio es necesario crear las bases para lograr el desarrollo de estas empresas, ya que sin duda son éstas las que requieren de mayor apoyo en aspectos tales como adquisición de tecnología, capacitación para los empresarios y para los trabajadores, ya que sólo así podremos emular con éxito ante la nueva competencia.

(*) "Micro y Pequeña Empresa en una Economía Abierta"
Encuesta realizada por la División de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM

(**) Sexto Informe de Gobierno, 1 de noviembre de 1994
Carlos Salinas de Gortari

MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS Ventajas y Desventajas ante el TLC



GRAFICA 3.1.5.

* Fte. Fac. de Economía, UNAM

Si analizamos la situación de la micro y pequeña industria en México comparada con la de sus socios en el TLC, Estados Unidos y Canadá, nos damos cuenta que existe un gran trecho que separa a nuestro país de su "hermano mayor" -Estados Unidos-, no sólo por el número de establecimientos con los que cuentan, sino por la cantidad de mano de obra que emplean.

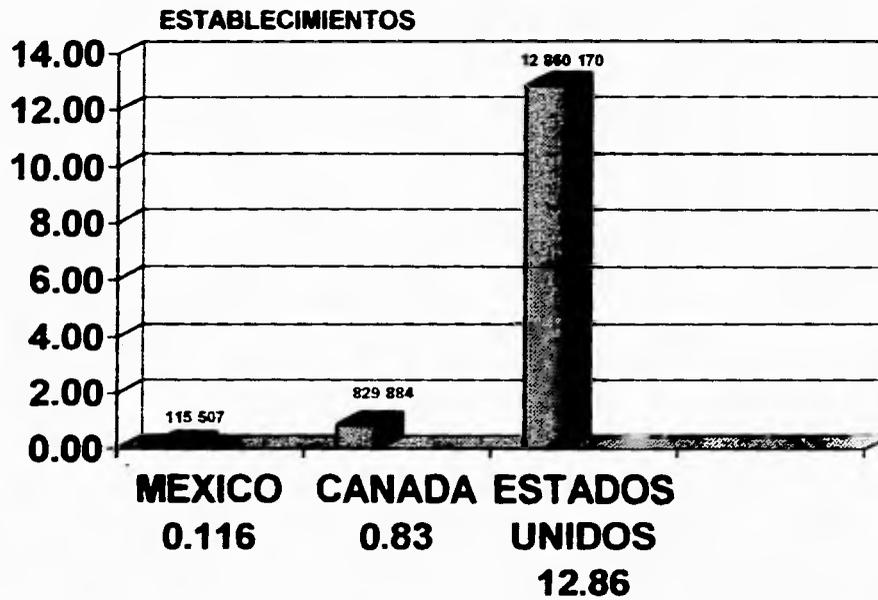
En las gráficas 3.1.6. y 3.1.7. podemos observar las desventajas que en los dos aspectos anteriores muestra México ante sus vecinos. Esto nos demuestra que en la última década se ha dado énfasis el apoyo de la micro y pequeña empresa a nivel mundial. En Estados Unidos existe un organismo llamado SBA (Small Business Administration) cuya función es otorgar crédito y apoyo a las pequeñas empresas para la adquisición de maquinaria y equipo, para capital de trabajo y para recuperación de daños patrimoniales.

En países orientales tales como Japón o China se ha fomentado grandemente a la pequeña industria; en el primero por ejemplo, está penado por la ley a cualquier corporación que retrase los pagos para estas empresas; en el segundo, se otorgan créditos sin intereses y la exención de pago de impuestos en los primeros tres años.

Sin embargo, no debemos pensar que la creación de organismos gubernamentales para el apoyo a los micros y pequeñas empresas solucionará todos los problemas, más bien debemos limpiar como primer paso nuestras mentes y adquirir una nueva perspectiva de la realidad actual y empezar a vivir con la filosofía de hacer las cosas bien, a la primera, optimizando al máximo recursos y capacidad instalada de las plantas para alcanzar mejores utilidades, ya que de otro modo caeremos en un "hoyo negro" del que difícilmente podremos salir avantes.

Así, las micros y pequeñas empresas en México tienen muchas ventajas en una economía que se está abriendo, ya que dado su tamaño pueden adaptarse y tomar decisiones más fácilmente para alcanzar su desarrollo. El reto es saber aprovechar las oportunidades que la globalización nos ofrezca, ya que se espera la instalación de nuevas empresas en estos sectores, y al mismo tiempo la creación de más empleos por éstas y por las ya establecidas; de modo que las micros y pequeñas empresas tendrán un papel preponderante en el juego del TLC.

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS EN MEXICO, E.U. Y CANADA

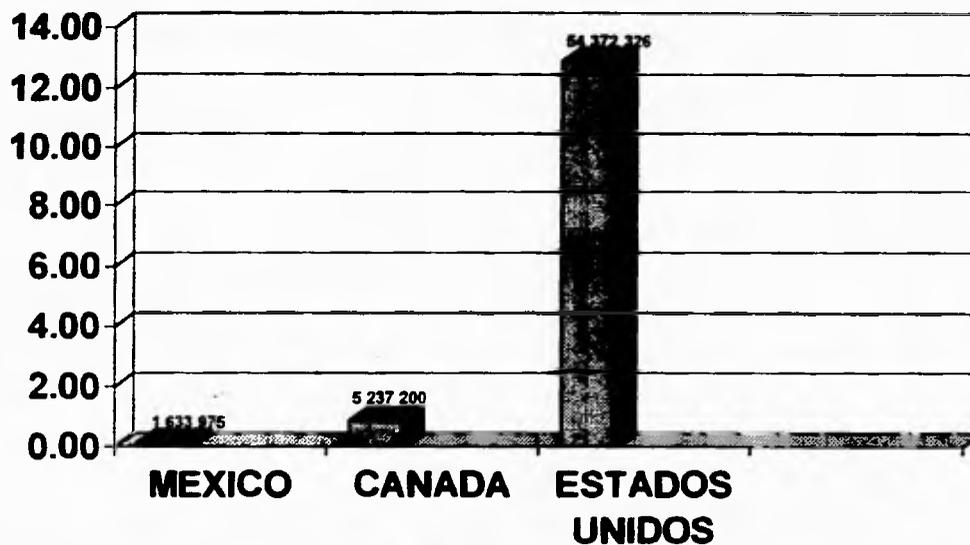


GRAFICA 3.1.6.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TOTAL DE EMPLEOS EN MEXICO, E.U. Y CANADA ESTRATO MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

MILLONES DE EMPLEADOS



GRAFICA 3.1.7.

III.2

Características y Estilo Gerencial del Micro y Pequeño Empresario

Sabemos que la mayoría de los micros y pequeños empresarios son líderes de sus empresas -"un líder es todo aquel director de un grupo o de una colectividad, es el primero de una a clasificación, el que va a la vanguardia"-, por lo regular son los fundadores y los que se encargan de su empresa en todos los aspectos, mientras se levanta en pie y sigue un camino adecuado. A continuación presentamos tres tipos de líder, el que tiene el "don" de haber nacido para líder, el que es líder según el momento y el que estudia para ser líder, respectivamente, y los estilos de liderazgo más comunes:

Líder nato: Es el que nace con una serie de cualidades que le dan carisma y magnetismo y que satisface alguna necesidad en los demás.

Líder circunstancial: Depende del puesto, del momento y del lugar donde se encuentra.

Líder cognoscitivo: Estudia para ser líder, se prepara ampliando sus conocimientos, es férreo en disciplina y tiene un firme deseo y voluntad para capacitarse y alcanzar el liderazgo.

ESTILOS DE LIDER:

Autocrático: Le encanta dar órdenes, la gente lo sigue pero no por convicción. Se vuelve colérico, irritable y egoísta; por su manera de ser logra poco con la gente, nunca pide opinión a los demás, en cualquier nivel.

Permisivo: Tiene un carácter débil, dirige de manera confusa y sin objetivos "dá rienda suelta".

Socialito: Considera como lo más importante las relaciones sociales restándole importancia al trabajo, todo lo quiere arreglar en una comida.

Maquiavélico: Es intrigante, culpa de todo a sus empleados.

Orgullosa: Provoca conflictos, culpa al entorno (medio ambiente, reglamento, estadísticas) de lo que está saliendo mal, "nunca soy yo el que falla".

Paternalista: Respaldada su fuerza en el poder, la bondad y el afecto. Los empleados le piden consejos personales, ayuda efectiva, psicológica y se deja involucrar.

Estos estilos conducen a un mal liderazgo, por ello es necesario buscar las cualidades y características necesarias para una efectividad en el mando.

Democrático o efectivo: Teóricamente este es el mejor estilo de líder, es el que logra el equilibrio centrándose en lograr sus objetivos, involucrando a sus empleados, tanto en las responsabilidades de la empresa como en sus éxitos. Dirige logrando la cooperación, participación y buena voluntad de sus colaboradores motivando para que se trabaje por autoconvencimiento, dando ejemplos más que ordenes.

Como conclusión; debemos tener un poco de cada uno de los estilos para cada caso que encontremos durante el liderazgo ejercido.

Creemos conveniente dejar en claro que no es lo mismo jefe que líder, y que México lo que necesita son líderes y no jefes. Para ello nos permitimos mencionar las siguientes diferencias:

1. Para el jefe la autoridad es un privilegio de mando.
Para el líder es un privilegio de servicio.
2. El jefe existe por la autoridad.
El líder por la buena libertad.
3. El jefe inspira miedo, se le odia en secreto, se le dá la vuelta.
El líder inspira confianza, no se le teme, inyecta entusiasmo.
4. El jefe busca culpables cuando hay un error.
El líder corrige, enseña y sabe esperar.
5. El jefe ordena lo que se tiene que hacer.
El líder pone el ejemplo, trabaja con los demás, marca el paso.
6. El jefe hace del trabajo una carga.
El líder lo hace un privilegio.
7. El jefe maneja a la gente como un número.
El líder conoce a cada uno, los trata como personas.
8. El jefe dice vaya.
El líder dice vayamos.
9. El jefe llega a tiempo.
El líder llega adelantado.

ESTILO GERENCIAL DEL EJECUTIVO MEXICANO:

Tomando en cuenta que como en cualquier país, en México también existe un estilo general para dirigir a una organización. A continuación presentamos una recopilación del estilo gerencial según Eva S. de Kras. (*)

- El ejecutivo mexicano se halla convencido de que una vida saludable y feliz exigen un equilibrio entre el trabajo y el descanso, sin importar cuánto trabajo quede pendiente.
- En México no hay tradición de delegación de autoridad. Culturalmente la actividad empresarial se funda en la imagen autocrática y autoritaria del padre en la familia tradicional. Existe una considerable delegación de responsabilidades, pero poca o ninguna delegación de autoridad.
- El mexicano es teórico y sus facultades analíticas no se han desarrollado. Este problema se manifiesta en formas diversas:
 - a) A los niveles superiores, se conciben, planifican y producen programas sobre papel, pero con frecuencia no se ponen en práctica.
 - b) Los problemas se dejan sin resolver.
 - c) El letargo y el desinterés pueden presentarse en los trabajadores porque rara vez experimentan la implantación de proyectos.
 - d) El superior pierde credibilidad al no cumplir sus promesas.
 - e) Hay frustración en los mandos medios por la falta de herramientas para implantar los programas.
 - f) Se produce insatisfacción por parte del superior, que considera que realizó su labor de planear, y que la implementación depende de los subordinados.
- Uno de los problemas principales es la ausencia de bases culturales para procedimientos adecuados de seguimiento y control.
- Conforme las empresas han ido creciendo, han encontrado necesario contratar personal de "fuera".

(*) Cultura Gerencial México-Estados Unidos
Eva S. de Kras
Grupo Editorial Iberoamérica, 1990

- Su supervivencia depende de él mismo y por eso se produce una creciente tendencia hacia la "autolealtad".

- El ejecutivo mexicano no es competitivo en el sentido de desear rebasar el desempeño de algún colega. De cualquier modo, en la mayor parte de las empresas, la ruta hacia el ascenso depende más de las influencias. Los puestos ejecutivos no son necesariamente ocupados por las personas más calificadas, sino por las más hábiles en el "maniobreo politiquero".

- Con respecto al tiempo se tiene una actitud consistente en dejar las cosas para después. Hay muy poca preocupación por el tiempo que el cliente pierde esperando.

- En la actualidad, en las pequeñas y medianas empresas, casi toda la planificación es a corto plazo.

- Escasa puntualidad.

- Olvido de responsabilidades. Dejar todo para mañana.

- Pérdida de tiempo en charla.

- Corrupción.

- Paternalismo por parte de los sindicatos.

- En México la palabra, muchas veces se emplea como sustituto del hecho.

Se puede observar claramente que el estilo gerencial del empresario mexicano tiene una gran tendencia al comportamiento como jefe y no como líder.

CARACTERÍSTICAS DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO:

Es obvio que cualquier persona tiene características que sirven para distinguirla de sus semejantes, pero lamentablemente no todas son positivas. A continuación presentamos algunas de ellas que aluden la personalidad del empresario mexicano:

- Para el empresario mexicano antes que cualquier cosa está la familia, aún primero que el trabajo, pues ésta es la base de la sociedad.

- Cuenta con religión.

- Tiene mucha sensibilidad.

- Muestra gran empatía con aquellos con los que debe interactuar.
- Tiene gran habilidad para la diplomacia, es decir todo lo dice con propiedad y de la manera suave para no lastimar a nadie.
- Son personas cálidas.
- Es impecable en su aspecto personal.
- Tiene poca capacidad para convertir las acciones teóricas en prácticas.
- Cuenta, en la mayoría de los casos, con escolaridad pobre.
- Da preferencia de empleo a los familiares, dado que la mayoría de las micros y pequeñas empresas en México son formadas por éstos.
- No tienen presente que un plazo es un compromiso, que se tiene que cumplir en el tiempo determinado.
- No tienen confianza en delegar obligaciones y mucho menos responsabilidades, ya que las empresas son manejadas de la misma forma que un padre de familia lo hace con su hogar.
- Pocos son los empresarios micros y pequeños que están dispuestos a aceptar una crítica por constructiva que ésta sea, ya que la mayoría de ellos se sienten amenazados pues su estilo de liderazgo es autocrático.

Después de haber analizado las características anteriores, nos pudimos dar cuenta que no todas son favorables ya que algunas de ellas provocan, en muchos casos, que no se trabaje con eficiencia. Sin embargo resulta difícil cambiarlas de la noche a la mañana, pues en su mayoría están totalmente ligadas a la idiosincracia del mexicano.

III.3

La Capacitación del Micro y Pequeño Empresario

Como ya sabemos el 90% de las industrias registradas son micros y pequeñas, además contamos con un país abundante en mano de obra no calificada; es por ello que debemos poner especial atención en cuanto a capacitación. Cuando hablamos de capacitación, no sólo nos referimos a los empleados que necesitan desarrollar nuevas actividades técnicas y operativas; sino a los empresarios y ejecutivos, para que logren introducir un sentido de "hacer bien las cosas" en sus trabajadores.

En México la capacitación fue instituida por decreto presidencial en el año de 1979; sin embargo, años antes de este decreto existían ya algunas empresas que lograron entender la gran importancia de este aspecto para obtener productos y servicios con calidad, ocupando así, un importante lugar en el mercado.

Desgraciadamente existen todavía muchas empresas que aún no han comprendido la relevancia que adquiere la capacitación en este nuevo entorno de competencia global.

Bruno Newman (Director General de Grupo Zimat) dice que: "Las medianas y pequeñas compañías son un reto, si no logramos que estas empresas distingan en la comunicación un beneficio, México perderá muchas oportunidades. Afortunadamente todo parece indicar que el desarrollo deberá basarse en estas empresas". (*)

Esto es muy importante, ya que sin comunicación es imposible llegar a las personas y crearles conciencia de que la capacitación no se dá sólo por el hecho de que el patrón lo desee, sino que es un proceso integral que a la larga los beneficiará a ellos, incluso en los demás aspectos de su vida.

Sin embargo, existen problemas a los que se enfrenta la capacitación en las organizaciones, tales como: (**)

(*) El Financiero, 10 de octubre de 1984

(**) Revista Comercio
Vol. 386, pag. 14
enero, 1983

1. La mayoría de las personas la visualizan como una imposición molesta y no como una oportunidad para lograr el nivel de competitividad que requiere este final del siglo XX.

2. La mayoría de los empresarios ejecutivos de diferentes niveles no identifican la necesidad de capacitarse y actualizarse en "desarrollo humano".

3. La mentalidad ejecutiva es que la necesidad de capacitación nace de los niveles inferiores del organigrama.

Por otra parte, en México pensamos que las instituciones educativas son las únicas responsables de desarrollar y promover el conocimiento.

Los retos son muy claros: en primer lugar, tenemos que lograr que la adquisición de conocimientos y habilidades sean algo estimulante y en segundo lugar, tendremos que entender que las empresas mexicanas sólo podrán competir en el nuevo entorno, con calidad y productividad y que si no capacitamos a nuestra gente, será imposible alcanzar estos objetivos.

El Contador Público Norberto Morales Rábago dijo que la capacitación es directamente proporcional a la competitividad (*). Así, cuando los trabajadores alcancen niveles superiores de capacitación se logrará competir con el mercado globalizado.

Sin embargo, y como lo menciona Morales Rábago, la capacitación no se trata de impartir cursos sin ton sin son, sino más bien llegar hasta los directivos y trabajadores en sus lugares de trabajo e incentivarlos para que poco a poco se hagan a la idea de que las cosas que realicen "bien" los beneficiará primeramente a ellos.

Ahora bien, creemos importante hacer énfasis en que para llevar a cabo la "capacitación" no podemos tomar simplemente filosofías y ponerlas en marcha, ya que cada país y en particular cada empresa, son entes muy diferentes.

(*) Entrevista Radiofónica (radio RED)
28 de octubre de 1994

Así, cada empresa debe planear la capacitación y para ello la cabeza tiene que estar convencido de que los cambios son necesarios, y contar entonces con directivos que sean verdaderos líderes y orientadores que capaciten -habilidades técnicas y operativas- y formen -fomentando valores- a los empleados delegando responsabilidades y fomentando la toma de decisiones en el área en que éstos demuestren capacidad. De este modo "la gente tenderá a superarse y a hacer las cosas bien en todos los aspectos de su vida".

A continuación mostramos los aspectos que son importantes tomar en cuenta para capacitar y formar a la gente.

FORMACION TECNICA:

El objetivo de la formación técnica es lograr que la persona alcance el dominio de una disciplina específica logrando así la especialización que a su vez nos llevará hacia la productividad.

La capacitación técnica tendrá que ser mucho más intensa para los elementos de nuevo ingreso, pero tendrá que darse también para los elementos más antiguos, de tal manera que se logre una actualización constante sobre nuevas técnicas.

FORMACION CIVICA:

El personal de la empresa debe estar consciente de que la generación de utilidades no es el único objetivo de la organización sino que ésta es productora de cosas útiles.

Cuando se tienen buenas utilidades, la empresa tendrá que pagar una cantidad considerable de impuestos, los cuales contribuyen a la creación de escuelas, construcción de viviendas, pavimentación de calles, etc., además de que su operación contribuye con el sistema económico del país, ya que gran parte de esos ingresos se destinan al consumo de productos y servicios de otras empresas, produciendo fuentes de trabajo y riqueza para otras organizaciones.

Si logramos en las empresas mexicanas una capacitación constante del personal en la cual se contemplen estos dos aspectos (formación técnica y cívica), habremos dado un gran paso hacia la productividad y la calidad que se requieren para competir en igualdad de condiciones ante el nuevo entorno global.

México ha decidido abrir sus fronteras a productos extranjeros, muchos de ellos presentan índices elevados de calidad, lo cual exige un gran esfuerzo de las empresas para optimizar sus recursos integrando sus productos a la competencia, y para lograrlo necesitamos contar con "personal capacitado, involucrado y motivado". (*)

FORMACION HUMANA:

Debe explicarse al trabajador cuál es la función que el bien o servicio que produce juega en la sociedad, así el trabajador sabrá que su papel en la empresa es de gran importancia.

Por otra parte habrá que desarrollar en el personal un "sentido social de la calidad" haciéndole saber cuales serán las consecuencias que tendrá su negligencia en el ánimo del consumidor.

A través de la capacitación técnica se logrará que el trabajador esté debidamente preparado para realizar su trabajo, y a través de la formación humana se logrará que éste quiera hacer mejor su trabajo.

(*) Excelsior, 7 de agosto de 1983

III.4

La Ética y el Empresario Mexicano

El término ética tiene muchos matices, la ética ha sido definida como el estudio de la naturaleza y los fundamentos de la moral, donde moral se refiere a la filosofía de la conducta humana.

La ética en los negocios, surge de la aplicación de la ética para entender lo bueno y lo malo de las instituciones, tecnologías, transacciones y actividades que conforman lo que conocemos como negocio.

La ética es una actividad humana y, como ocurre con la mayoría de las actividades, podemos mejorar nuestro cometido con la práctica. Debemos poner el mismo empeño en ejercer la ética que en llegar a ser un gerente o un maestro competente mediante la experiencia que da la práctica. Al igual que dirigir una empresa, el estudio y la práctica de la ética no generan un producto sino que nos comprometen con un proceso que consiste en tomar decisiones para descubrir lo que debe hacerse.

De esa actividad puede obtenerse la redacción de documentos, guías o incluso pronunciamientos, pero éstos no deben reemplazar a la actividad en sí. Las mejores guías éticas no nos dicen lo que hay que hacer; más bien nos indican cómo descubrir el camino adecuado para llevar a cabo la acción.

Si recordamos la historia del hombre hambriento -Si uno le da comida, al siguiente día pedirá más. Si uno le enseña a cultivar su propio alimento, nunca volverá a pasar hambre-. La ética es lo mismo; si uno les dice a las personas lo que está bien, tendrá que reiterárselos mañana. Si uno les enseña a descubrir lo que está bien, encontrarán el camino por ellas mismas. La ética ofrece un método, supuestos viables y herramientas conceptuales para decidir que curso de acción es el más apropiado.

De modo que en lugar de considerar la ética como un conjunto de reglas o castigos, o incluso como un "código", la definiremos como el proceso de decidir lo que debe hacerse. Todas estas decisiones podrían generar un código ético, pero en realidad la meta consiste en generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones. Los códigos de conducta se convierten con demasiada facilidad en sustitutos de la reflexión ética. Pueden ser útiles como orientaciones o como interlocutores; pero cuando ocupan el lugar del proceso, interrumpen el diálogo fluido que mantiene viva a la ética.

A continuación presentamos el código de ética del empresario (*), el cual se basa en seis premisas fundamentales: dignificación, servicio, lealtad, diálogo, trabajo y unificación.

1. Dignificación

1.1. Por su dignidad y valor la persona humana debe ser el principio y fin de todas las instituciones.

1.2. En su dignidad de hombre el empresario ha de respetarse y ese mismo respeto consagrarlo a la sociedad.

1.3. La paz social se basa fundamentalmente en el respeto mutuo y recíproco a la dignidad personal del hombre.

1.4. La dignidad personal es la medida de valoración del hombre mismo.

1.5. Fomentar la dignificación del trabajador es un medio adecuado para aplacar divergencias sociales y para favorecer el mejor desarrollo del hombre como integrante de la sociedad.

1.6. La dignidad personal debe ser protegida y promovida; por ello si el ambiente o el sistema económico amenazan o comprometen la dignidad humana, impidiendo que la iniciativa personal se manifieste, se procuraran los elementos necesarios para otorgar al trabajador la dignidad que por derecho propio le pertenece.

2. Servicio

2.1. El ser humano tiene el derecho a satisfacer sus necesidades por medio del trabajo y de la propiedad privada.

2.2. La tarea del empresario será algo más que un medio para ganarse la vida: debe contemplar entre sus metas la realización del bien común.

(*) Asociación Nacional de Fabricantes y Distribuidores de Liantas

2.3. La misión de la empresa es propiciar el desarrollo socioeconómico de la sociedad y, por tanto, debe estar a su servicio.

2.4. La realización plena de la empresa exige una reacción radical contra la tentación de buscar provecho personal a costa de los demás.

2.5. Si la justicia consiste en dar a cada quien lo suyo, el empresario no puede perjudicar a los destinatarios de ese servicio social que es su trabajo.

2.6. 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.

3. Lealtad

3.1. La lealtad, concebida en el sentido más amplio del término, se extenderá hacia todos los ámbitos empresariales será la base de un orden económico mejor.

3.2. Además de la promoción del bien común, el empresario tiene como meta alcanzar el bien del sector empresarial y, por ende, el de la propia empresa.

3.3. Para lograr el bien del sector y de su empresa, el empresario exigirá de sí mismo y de otros organismos similares, el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y de la lealtad.

3.4. El empresario será leal a su gremio sin perder nunca de vista la responsabilidad que tiene frente al consumidor y frente a sus trabajadores.

3.5. El empresario podrá reconocer la unidad que enlaza a los que desarrollan el quehacer empresarial y, así su conexión y solidaridad harán más factible la consecución del bien de la propia empresa y del bien común.

4. Diálogo

4.1. La plática, la discusión, el análisis en el que alternativamente se expresan las ideas más diversas, deberán entablarse en un diálogo cordial que facilite el entendimiento entre los hombres.

4.2. El diálogo favorece las relaciones personales a cualquier nivel.

4.3. 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.

4.4. El empresario considerará a sus trabajadores no como antagonistas irreconciliables, sino 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.

4.5. El diálogo y la discusión se darán siempre dentro del ambiente de respeto y libertad que suponen la posibilidad de alcanzar la reconciliación plena de las capacidades humanas.

5. Trabajo

5.1. En el orden individual, el trabajo procura al hombre su honesta sustentación, le proporciona la posibilidad de ahorro que asegure su patrimonio familiar y es un resguardo para su dignidad personal.

5.2. El trabajo, asimismo, satisface una importante función social que es la diversidad de aptitudes y necesidades en los hombres; ello los lleva a unir esfuerzos y a intercambiar tareas.

5.3. El concepto "trabajo humano" sirve para diferenciarlo del trabajo que realiza la bestia y del que desempeña la máquina; pero, esencialmente, el término aludido subraya su carácter de acto humano realizado con libertad y responsabilidad.

5.4. El trabajo deberá realizarse en un ambiente tal, que favorezca la realización personal de los trabajadores y salvaguarde su dignidad humana.

5.5. 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.

6. Unificación

6.1. Como tarea humana y social, el trabajo es desnaturalizado cuando se le aísla de todo el conjunto de relaciones sociales con las que se entremezcla.

6.2. La unificación de criterios, que en ocasiones se alcanza después del diálogo y la discusión, presentará un frente común ante elementos adversos.

6.3. El empresario considera que, en última instancia, lo que está en juego no es el éxito o el fracaso de una empresa, sino la buena marcha de todo el sector y, por ende, de la sociedad.

6.4. Se opondrá enérgicamente el empresario a todo lo que pueda alterar el clima de confianza y lealtad, en el gremio.

6.5. Se intentarán eliminar competencias desleales, prácticas sospechosas u operaciones fraudulentas que dificulten la buena marcha del sector.

6.6. EL empresario tendrá cuidado de establecer reglas del juego honestas y vigilará que se observe cuidadosamente la palabra empeñada.

6.7. Procurará construir el empresario una sólida defensa que resista las influencias negativas a las que continuamente se ve sometido.

6.8. Luchando contra todos los enfoques degradantes del trabajo humano, el empresario logrará el fortalecimiento del sector y estará contribuyendo al progreso de la sociedad.

En un estudio realizado a empresarios norteamericanos por Raymond Baumherth, se planteó la pregunta: ¿Qué significa ética? a más de cien hombres de negocios, siendo las respuestas típicas las siguientes: (*)

1. Etica es lo que a mi parecer está bien, sin embargo esto no es cierto siempre por lo que me crea problemas.

2. Etica significa aceptar estándares en términos de beneficios personales y sociales; lo que pienso que está bien. Pero lo que a veces me confunde es la posibilidad de que haya hecho mal las cosas. Tal vez cada uno de nosotros sabemos lo que significa ética, pero diferimos, entonces cómo podemos saber quien tiene la razón.

En la gráfica 3.4.1. se muestra la frecuencia con la que los ejecutivos norteamericanos no son éticos.

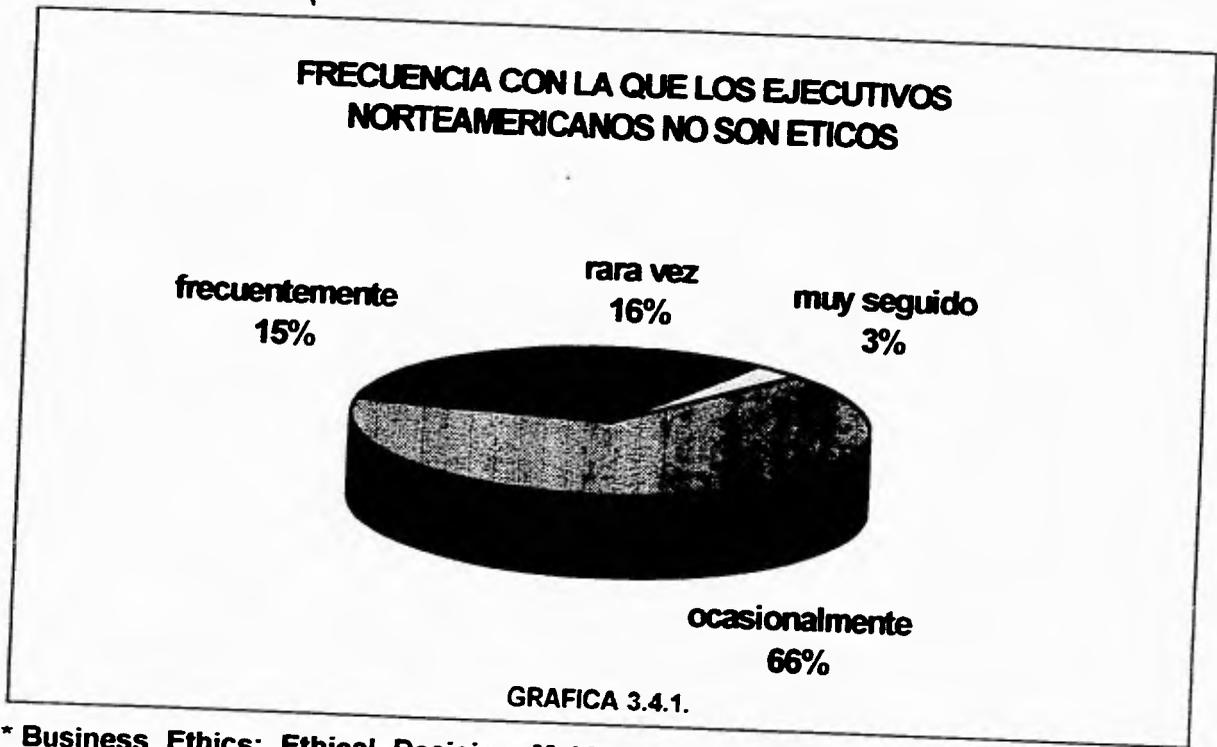
Como podemos observar, en Estados Unidos se han realizado investigaciones sobre ética basados en estudios teológicos y morales, además de que hay disponibilidad de bibliografía para los hombres de negocios.

Por el contrario, en México no se ha fomentado la ética entre los empresarios, muestra de ello es la escasez de bibliografía al respecto, lo que genera grandes conflictos ya que cada uno actúa de acuerdo a su libre albedrío.

Sin embargo, Eva Kras en su libro "Cultura gerencial" dice: La mayoría de los mexicanos se preocupan principalmente por no herir los sentimientos de los demás, es decir, su forma de decir las cosas es diplomática para evitar confrontaciones, lo que ocasiona que en muchos casos no se pueda esperar una respuesta totalmente directa, o completamente veraz a una pregunta directa. Por lo general no se considera antiético el decir medias verdades o mentiras pequeñas, o el no decir nada para evitar pérdidas de prestigio.

Por lo tanto, podemos concluir que para que la empresa funcione bien, deberá contar con directivos que sean éticos, fomentando esta conducta a través de toda la institución.

(*) Business Ethics: Concepts and cases
Manuel G. Velasquez
Ed. Prentice Hall
USA, 1992



* Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases

Crédito a Miniempresas, Piden Empresarios a Zedillo

Gerardo Flores

Evaluar que la banca de desarrollo opere nuevamente en actividades de primer piso para apoyar a empresas de menor tamaño; impulso a las uniones de crédito y la creación de más intermediarios financieros no bancarios conforman parte del borrador de un documento final en preparación que los industriales del país presentaron a Ernesto Zedillo, en sustrato de financiamiento, para que lo incorpore a su Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

En el texto se establece que

En las propuestas se demanda afirmar el papel de la banca de desarrollo, de las uniones de crédito y las entidades de fomento por ser las mejores instancias para democratizar el apoyo crediticio.

Asimismo, subraya la necesidad de crear programas que permitan la reconstrucción a fondo de las uniones y entidades de fomento que enfrentan dificultades en su operación.

"Nueva Política Industrial"

Tiene Maquinaria Obsoleta 60% de la Planta Fabril Morelense: la Canacinttra

JAVIER JARAMILLO FRIKAS, corresponsal

CUERNAVACA, Mor., 5 de septiembre.— Sesenta por ciento de la planta fabril en Morelos aún labora con maquinaria en operación desde hace 30 años, señaló hoy el dirigente estatal de la Canacinttra, Francisco Javier Barba.

Elo incluye en el diagnóstico de los métodos de producción y la norma en las condiciones efectivas laborales de miles de obreros en Morelos, quienes padecen las consecuencias al ser sujetos de incidentes de trabajo, dijo.

La industria local ha generado múltiples atrasos de tec-

NOBLE EN LA PAGINA TRES

Nuevas Normas Para Salvar a los Pequeños

En un marco de competencia global ningún intermediario financiero no bancario sobrevivirá. Por eso, la nueva normatividad de Nacional Financiera (Nafin) pretende modernizar y ayudar a la sistematización de sus acreditados.

Aricio Díaz Escalante, director adjunto corporativo de Nafin, defendió la nueva política crediticia de la institución, sus plazos, niveles de apalancamiento, recomendaciones para una mayor rentabilidad y agregó: queremos darles permanencia. No es una advertencia, pero el mensaje de que se acabó el tutaje del Estado y se rompió el cordón umbilical.

Comunicación Total, Clave Para el Éxito Empresarial

Gabriela Aguilar

En un contexto de competencia y de continuas compras y fusiones entre empresas, las compañías nacionales deben efficientar sus procesos de comunicación total para mejorar sus resultados tanto interna como externamente.

Bruno Newman, director general de Grupo Zimat, aseguró que para tener éxito,

una de las actividades que Zimat realiza para las firmas es realizar planes de organización para las empresas que se compran o se fusionan. "En los casos de fusiones y adquisiciones deben de aplicarse procesos internos congruentes y muy rápidos", comentó Martha Mejía, consejera de Zimat.

INVERTIR PARA CREAR MAS EMPLEOS.—El

juves próximo se efectuará la XII reunión de la Comisión Mixta para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana del Distrito Federal, cuya principal función es la de dar agilidad a los trámites para la apertura y operación de estas industrias. Se trata de instrumentar mecanismos tendientes a la promoción de empresas ubicadas dentro del Distrito Federal.

La reunión estará encabezada por el secretario de Planeación y Evaluación del Departamento del Distrito Federal, Javier Baristáin Iturbide, y en la misma se hará una revelación de los logros, así como también de las necesidades y requerimientos que han expresado los empresarios para efectuar inversiones. Se considera que en 1995 el Distrito Federal recibirá, de nueva cuenta, un amplio impulso por parte de los industriales.

Pasivos Ahogan a las Micro

Algunos de los problemas planteados

se realizan en su contra. León López —quien encabezó hace poco una marcha con aproximadamente dos mil micro y pequeños empresarios, en exigencia de ayuda a sus graves problemas— indicó que hasta el momento las pláticas con la banca privada se encuentran estancadas y no se han podido reestructurar los créditos actuales, por lo cual ahora esperan buenos resultados, después de la entrevista con el Primer Mandatario.

Además, que, además de su entrevista en Los Pinos, estarán en otras dependencias, a fin de llegar a un arreglo satisfactorio a los problemas de los micro y pequeños empresarios de Chihuahua, quienes atraviesan por la más difícil situación de toda su historia.

Pequeñas y Medianas Empresas Desplazadas de la Actividad Exportadora: Conacex

Lourdes González Pérez

Sólo 6.5 por ciento de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero participa en la actividad exportadora del país, lo que refleja el desplazamiento

un entorno favorable y una administración pública eficiente, así como sistemas de información accesibles y confiables.

Igualmente, propuso a Ernesto

Gilberto Jiménez remarcó que hoy en día existen importantes obstáculos que impiden la incorporación de este sector de la planta fabril nacional a los negocios de

En el planteamiento hecho ante Ernesto Zedillo, el empresario expuso que la débil estructura administrativa de

Exige Canacindra una Política de Fomento Industrial con Estímulo Fiscal Para Promover Empleos: Terrones

Isabel Becerra

Entre las principales propuestas que demandaría los industriales de la transformación a la próxima administración está el de cambiar las tablas del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y trasladarlas hacia áreas que se consideran más justas, así como la realización de un proceso de



del Foro Trilateral Norteamericano Normalización, el dirigente empresarial asentó que pese a los problemas suscitados en el país, la industria tiene elementos suficientes para crecer.

Por ejemplo, debe tomarse en cuenta que la desaceleración económica ya es

El Pensamiento Estratégico Como Factor de Supervivencia Empresarial

Tomás Acuña / segunda parte

Hay que saber la competencia entre las salidas de estos años no contemplaba en realidad con los años más próximos. La creatividad, originalidad, estímulos y oportunidades de las personas que se proyectaban.

Otra característica es el crecimiento. El "boom" de los vehículos de alquiler hizo que muchos taxis de esas tarjetas que visitan los extranjeros, los turistas no mudaron a otros países, familiarización, seriedad y seriedad de los salarios, etc. La apertura siempre pensaba en el mercado por parte de las empresas de alquiler de autos de viajes era sólo aparente. Cuando operaron las ciudades privadas de televisión y se discutió

de este proceso en el que deben intervenir los gobiernos más importantes de la empresa, pero que de una forma, además, se compran sus años.

Pero lo más de lo que se quiere que sea la empresa en el futuro es la misma compañía que tiene ideas al respecto, el trabajo, el tiempo objetivo por muy importante que sea. Cuando se planteó el desarrollo de un país de mercado, primero con el fin de tener de 10 millones de personas, etc. Sea el resultado de una estrategia que se haya planteado.

Adaptación Permanente
Un análisis estratégico implica una búsqueda constante de nuevas oportunidades.

esto representó una ventaja o desventaja competitiva, en relación con los competidores, ideas que, además, implican un factor crítico en la satisfacción de las necesidades de los clientes. A partir de la consideración de estos dos factores la empresa puede formular estrategias basadas en desarrollar sus propias ventajas competitivas estructurales o funcionales, en capturar las oportunidades competitivas que presenten sus rivales o en concentrarse en segmentos de mercado donde las ventajas valoren los características diferenciadas de sus productos o servicios.

Dentro del trabajo estratégico que

que una simple estrategia, si bien ha existido, que son personas. Por eso el factor de éxito de toda estrategia no debe centrarse en vencer a la competencia, sino primeramente, en evaluar cómo pueden ayudar a los clientes, cómo responder más rápido a sus necesidades y cómo brindarles productos y servicios de mayor calidad. Toda estrategia debe de inicio a partir de un claro entendimiento de las necesidades de los clientes y de una definición clara de cómo crear un valor para los clientes. Una empresa que quiere destacar en un mercado en el mercado, primero debe posicionarse por su capacidad de valor de sus pro-

Empresa Familiar: ¿Fuente Económica o Especie en Vías de Extinción?

Adrian G. Lark

Por el puro peso de su número, las empresas familiares constituyen la fuerza de empresas predominante a través del mundo desarrollado. En Europa Occidental, dependiendo del país, representan de 75 a 95 por ciento del total de las compañías que regis-

traron trépidos y, a pesar de las dificultades económicas, una tendencia al alza. Muchas de las empresas familiares son empresas de tamaño medio (entre 10 y 100 millones de dólares de ingresos anuales) y son altamente rentables. La mayoría de todas las nuevas empresas crecidas en el espacio de los pri-

tos de estos indicadores en el mundo. La segunda, el ser una empresa familiar que crece muy rápidamente que distribuye sus ganancias en las compañías públicas, el hecho de tener éxito. Para obtener la información, debemos tener en cuenta que una compañía familiar con buena gestión económica que más o

no un cambio sea un tal en el mundo. La segunda, el ser una empresa familiar que crece muy rápidamente que distribuye sus ganancias en las compañías públicas, el hecho de tener éxito. Para obtener la información, debemos tener en cuenta que una compañía familiar con buena gestión económica que más o

bilidad de la empresa familiar. A pesar de estas dificultades económicas, que son las de todas las empresas familiares, se puede esperar a un considerable crecimiento en lo que respecta al mundo. En Europa, estas empresas representan un porcentaje importante del producto interno bruto, ya que las empresas de la

Pequeña Empresa Liderazgo

JOSE R. MARTINEZ BULO

¿Sabes que es disciplina?
— Son las reglas que nos permiten vivir con orden, trabajar con eficiencia y crear los bases para un entendimiento respetuoso. Nunca podrás pedir a nadie disciplina si tú no la practicas.

La responsabilidad que en estos tiempos tenemos todos los directores, gerentes o dueños de cualquier pequeña empresa es mayor cada día. Cumplir las disposiciones oficiales, cuidar que nuestros clientes sean

SEÑAL EN LA PAGINA 247

CAPITULO IV
LA ACTITUD EMPRENDEDORA Y LA INGENIERIA
INDUSTRIAL

*Emprenda todo lo que pueda hacer. El arrojador lleva
consigo genio, fuerza y magia.*
Goethe

IV.1. UN NUEVO ENFOQUE ANTE EL
CAMBIO.

IV.2. EL SENTIDO DE LA CREACION DE
UNA EMPRESA.

IV.3. PREMISAS FUNDAMENTALES PARA
LA CREACION DE UNA EMPRESA.

IV.1

Un Nuevo Enfoque ante el Cambio

Ya hemos dicho que el curso de la historia está cambiando vertiginosamente, y esto no se refleja sólo a nivel macro, sino también en la parte más pequeña de la sociedad.

La empresa es un ente, que como se observará en el tema IV.2, es de vital importancia en las nuevas sociedades globalizadas. Junto con la empresa, hemos de referirnos a los empresarios y a la nueva actitud que deben adoptar ante los cambios.

Toda organización requiere de un timón que la guíe -en el caso de una empresa, la autoridad- en forma eficaz para facilitar el trabajo y optimizar resultados. Así, de cómo entienda el empresario su papel de autoridad, dependerá la supervivencia y el lugar de su empresa en el mercado.

En el cuadro 4.1.1. mostramos ciertos perfiles inadecuados de autoridad y, en contraste, en el cuadro 4.1.2. presentamos el perfil de una autoridad sana, la cual debe ser madura, contar con inteligencia, voluntad, carisma e integridad moral. Estos cinco aspectos, en conjunto, logran que un directivo sea capaz de dirigir -y servir- a la gente que está a su cargo, fomentando un vínculo cordial y un ambiente de respeto entre todos y cada uno de los miembros de la organización, logrando que éstos se sientan realmente parte de la misma de manera que la autoridad sea un director y no un dictador. (*)

Felipe González y González dice que el reto de un director es tender cada vez más a la profesionalización (**), es decir, la época de los directores carismáticos tiende a desaparecer y lo que en la actualidad debe considerar el empresario, no es sólo hacer negocio y conseguir utilidades sino atender a las necesidades de desarrollo de los trabajadores así como a la participación de su empresa en la sociedad.

(*) Revista ISTMO, No. 203, IPADE
México, julio-agosto 1994

(**) Revista ISTMO, No. 142, IPADE
México, septiembre-octubre 1993

PERFILES INADECUADOS DE AUTORIDAD

AUTORIDAD DEFICIENTE	CARACTERISTICAS	EFECTOS EN LOS SUBORDINADOS	EFECTOS EN LA ORGANIZACION
1. Corto de mente	Imposibilidad para identificar objetivos. Al no "ser" autoridad (por falta de visión, lo cual se nota) buscará imponerse sin considerar que todo cargo es servicio.	Impecancia ante lo absurdo del mando. Obediencia a fuerzas que suelen terminar en neurosis, al disminuirse la calidad en los recursos humanos.	Imposibilidad para fijar objetivos a largo plazo, y a veces grandes dificultades para fijar incluso objetivos a corto plazo.
2. Indeciso	Inestabilidad en la orden por falta de claridad en los objetivos y de fuerza de voluntad. No tiene claro su cargo como servicio.	Perplejidad que resta fuerza para llevar a cabo el mandato. Confusión sobre cuál de las órdenes acatar pues suelen ser contradictorias.	Carencia de objetivos claros que lleva a entorpecer la marcha de la empresa.
3. Acomplejado	Autoritario; su ley es la fuerza. Maltrata y grita. No reconoce errores. Jamás se disculpa. Hace "sentir" su autoridad. Nunca se planteará que su cargo es de servicio.	Rebelión. Odio a la autoridad. Rechazo del mandato; si se puede no se acatará.	Series dificultades para llegar a los objetivos. Falta de unidad entre el personal y la autoridad, lo cual mengua seriamente la eficiencia.
4. Egocéntrico	Fija los objetivos en función de "su conveniencia"; evidentemente, en lo último que piensa es que su cargo sea un servicio.	Desgaste e insatisfacción; pérdida del sentido global de su trabajo.	No se llegará a los objetivos que realmente beneficien a la empresa.

CUADRO 4.1.1.

PERFIL DE UNA AUTORIDAD SANA

AUTORIDAD SANA	CARACTERISTICAS
1. Personalidad madura	Implica, entre otras cosas, entender su papel como servicio.
2. Inteligencia clara y aguda	Por ella somos capaces de identificar objetivos a largo, mediano y corto plazo. (La inteligencia es la luz para la acción).
3. Voluntad fuerte	Esta capacidad hace apto al individuo para conseguir objetivos planteados por la inteligencia y superar cualquier obstáculo. (La voluntad es la fuerza para la acción).
4. Carisma	Que facilite unificar esfuerzos y sacar el mayor provecho posible a los recursos humanos, lo cual beneficiará a los mismos trabajadores, pues es altamente satisfactorio dar lo mejor de si mismo.
5. Integridad moral	Facilita a los subordinados acatar órdenes de una persona valiosa. Además, esta característica crea un ambiente de confianza, indispensable para laborar con eficiencia.

66

CUADRO 4.1.2.

Asimismo, el compromiso del empresario es desterrar el activismo en el que todavía muchas empresas se fundan hoy en día y con el cual se pierde la individualidad, ya que con él nos parecemos a las cosas que hacemos y no las cosas se parecen a nosotros.
(*)

A continuación presentamos algunos aspectos de las empresas típicas y las acciones que debe tomar al respecto la nueva generación empresarial. (Ver tabla 4.1.3.)

Si analizamos estas diferencias, llegamos a la simple conclusión de que al trabajador hay que tratarlo como persona e integrarlo al sistema haciéndole sentir que su participación en él es de suma importancia, y que a su colaboración se debe, en gran medida, el éxito de toda la organización.

Para finalizar, creemos importante comentar en este punto el efecto que tiene la aprobación de la propuesta 187 (noviembre de 1994) en el entorno del empresario mexicano. Muchos están en contra y otros a favor pero, ante esta situación ¿qué actitud deberá tomar el empresario?

Primeramente, el gobierno deberá fomentar la inversión y la creación de empresas en las zonas donde se concentra la oferta de mano de obra, y es cuando el emprendedor buscará la oportunidad de establecerse creando empleos y aumentando la producción, en México, que repercutirá favorablemente en la economía.

Cientos de empresas en Estados Unidos emplean mano de obra mexicana, y al igual que el campo, dependen en gran medida de la fuerza de trabajo mexicana.

Julio Brito A. dijo: "Con esta propuesta sólo habrá legales y el precio del salario tenderá a elevarse, lo que sin lugar a duda fortalecerá a los productos de Sonora y Sinaloa". (**)

Es entonces cuando México y los mexicanos emprendedores, tendrán la oportunidad de avanzar en el desarrollo económico nacional, creando más empleos y produciendo bienes capaces de competir en el mercado globalizado.

(*) Revista ISTMO, No. 125, IPADE
México, noviembre-diciembre 1993

(**) Excélelor, 9 de noviembre de 1994

TABLA COMPARATIVA DE LAS EMPRESAS TÍPICAS Y LA NUEVA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

ORGANIZACIÓN TÍPICA (60's, 70's y 80's)	NUEVA COMPETENCIA (90's)	OBSERVACIONES
Organización centrada en la administración 60 70 y 80's	Organización centrada en el cliente 90's	Antes lo más importante era hacer negocio (obtener sólo ganancias), actualmente si un cliente no está satisfecho con nuestro producto, entonces no habrá negocio.
Medición en partes por ciento	Medición en partes por millón	Actualmente no se admiten errores, sólo un defecto en un millón de partes.
Mentalidad: "No lo componga a menos que se descomponga"	Filosofía: "Mejoramiento continuo"	Contar con mantenimiento preventivo, predictivo y , en el último de los casos, con correctivo.
Confianza en los sistemas de control de calidad para entradas y salidas	Administración total de la Calidad	Ahora no basta sólo con revisar aleatoriamente la calidad del producto, sino que durante todo el proceso se hacen bien las operaciones. "El siguiente trabajador es un cliente".

* Apuntes de Productividad
Ing. Antonio Cordero H, 1994

TABLA 4.1.3-a

Costo de la calidad =20% de ventas	Costo de la calidad = 5% de ventas	"La calidad no cuesta, lo que cuesta son los productos mal hechos" (Hay que repetirlos).
Incrementos en la productividad a través de la reducción de costos	Incremento de la productividad a través de incremento en la innovación, calidad, efectividad, eficiencia y orientación al cliente	Quando trabajamos bajo filosofías de calidad, eficiencia y efectividad, no tenemos que preocuparnos tanto por los costos, puesto que si las cosas se hacen bien a la primera, se será productivo.
Enfoque al trabajo	Enfoque sobre todos los factores	Antes lo primordial era trabajar, pero ahora es importante mantener a toda la organización en armonía.
Incremento en la productividad de 2 a 3%	Incremento en la productividad de 5 a 8%	En la actualidad se busca ser cada vez más productivo.
La compañía es un activo. La compañía es una posesión	La compañía son personas. Las personas son activos	"La mano de obra es el activo más importante de la empresa".
Economías de escala	Economías de tiempo	La más importante ya no es sólo producir lotes óptimos para abatir costos fijos, sino ahorrar al máximo tiempo de trabajo, haciendo las cosas bien y a la primera.

TABLA 4.1.3-a (continuación)

Lo más grande es lo mejor	La respuesta rápida (cultura de la rapidez) es mejor	Ahora lo importante es surtir los pedidos de los clientes rápido.
Los trabajadores trabajan	Los trabajadores son pensadores	Actualmente se toma en cuenta la opinión del trabajador. Se le trata como "persona".
La administración y el Staff promueven las mejoras	Todos como equipo promueven las mejoras	"La autoridad se delega la responsabilidad se comparte".
Organización vertical	Organización horizontal	La responsabilidad no recae solamente en la cabeza, sino que existe comunicación entre todos los miembros de la organización.
Operaciones centradas en la compañía. Administración dirigida por transacciones	Sistemas de operaciones. Trabajo en equipo para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo	Ahora ya no se piensa sólo en hacer negocio por ganar dinero, sino que se involucra a todos para realizar mejor el trabajo.
Mediciones del desempeño como control. Indicadores financieros dominantes	Medición del desempeño para el mejoramiento	La satisfacción del cliente y mediciones que enfatizan la necesidad del mejoramiento continuo son predominantes.

TABLA 4.1.3-a (continuación)

NUEVOS PARADIGMAS REFERIDOS A LA TECNOLOGIA

60's, 70's y 80's	90's	OBSERVACIONES
Tecnología dedicada	Tecnología flexible y apropiada	La maquinaria y equipo deben ser capaces de realizar diferentes productos.
Hi Tech / Low Touch	Hi Tech / Hi Touch	Ahora, además de tener tecnología avanzada, el trato persona con los empleados es importante.
Mentalidad: "Dinero/capital" resuelve los problemas	Filosofía: dejen a las personas integrantes del sistema, indiquen donde la tecnología y el capital hacen mayor falta	El adquirir tecnología no implica prescindir de las personas, hay que capacitarlas para que dicha tecnología funcione mejor.
Islas de mejoramiento	Mejoramiento compatible	Ahora se trata de eliminar los "departamentalismos", hay que combinar todas las áreas de la empresa para la resolución de problemas.

TABLA 4.1.3-b

NUEVOS PARADIGMAS REFERIDOS A LA PLANEACION

60's, 70's y 80's	90's	OBSERVACIONES
Planeación formal	Planeación estructurada pero menos formal	Ahora la planeación puede y debe ser flexible.
Planeación dirigida por el presupuesto	El plan dirige al presupuesto	El presupuesto no debe ser motivo de planear sino, que al hacer planeación se hace el presupuesto.
Planeación enfocada al plan	Planeación enfocada al plan y al proceso	Ahora ya no se trata de planear unicamente para aumentar ventas, sino para que todas las fases del proceso de producción sean más óptimas.
La planeación involucra a los altos ejecutivos	La planeación involucra a todos los niveles	Ahora para que exista una verdadera planeación hay que hacerla en todos los departamentos e integrarla.
Balance en la mercadotecnia y finanzas	Balance en la mercadotecnia, finanzas y operaciones	Ya no sólo hay que planear sistemas de mercadeo y finanzas, sino todas y cada una de las operaciones del proceso de producción.

TABLA 4.1.3-c

La planeación a corto plazo sufre de miopía	La planeación es horizontal y a largo plazo más amplia	Cuando se planea a corto plazo no se vislumbran bien los efectos que ésta puede tener.
Participación delimitada	Discusión y análisis de los planes	"Todos deben estar involucrados en la planeación".
Mejores herramientas hacen mejores trabajadores	Mejores trabajadores hacen mejores herramientas	Una maquina será más eficiente en la medida en que el operario esté capacitado.
Los seres humanos implican incertidumbre	La gente proporciona adaptabilidad	Antes el empresario tenía miedo de la actitud de sus empleados, pero ahora éstos pueden ayudar grandemente a la organización si se les toma en cuenta y capacita.

TABLA 4.1.3-c (continuación)

NUEVOS PARADIGMAS REFERIDOS A LOS INVENTARIOS Y A LOS RESULTADOS

60's, 70's y 80's	90's	OBSERVACIONES
Las cosas pueden medirse y tienen un precio	Los seres humanos tienen valor inmensurable y no tienen precio	"No podemos comparar cosas con personas".
Inventario por si a caso	Inventario justo a tiempo	Hay que planear el inventario.
En muchas industrias la vuelta sobre el inventario es de 2 a 10 veces por año	En el mismo tipo de industrias, la vuelta sobre el inventario es de 25 a 100 veces por año	"Hay que rotar continuamente los inventarios".
Ganancias en el corto plazo manteniendo el estatus quo	Crecimiento en el largo plazo, supervivencia, competitividad, mejoramiento constante	"Mentalidad a largo plazo, aplicando siempre el mejoramiento continuo".

107

TABLA 4.1.3-d

NUEVOS PARADIGMAS REFERIDOS A LA ORGANIZACION

60's, 70's y 80's	90's	OBSERVACIONES
Ocupados en diseñar política y métodos rudimentarios de actuar	Visión estratégica sobre lo que la organización puede y debe hacer a largo plazo	"Planación estratégica".
Mayor preocupación por tener una organización (estructura y funciones) claramente definida	Énfasis en el trabajo de equipo que den resultados específicos	"Estructuras sencillas" que faciliten el trabajo.
Ejercicio intensivo de manuales de organización, de procedimientos y de descripción de puestos	Identificación de la estructura de las unidades estratégicas que den resultados	No se trata de inventar puestos, sino de que la persona más apta realice ciertas actividades.
Danzado énfasis en la supervisión y el control	Centrados en la innovación, identificando y llevando a la práctica	Cada miembro de la organización debe responsabilizarse de sus actividades.
Manejo de sistemas de registro y control de personal Poco conocimiento del mercado	Conoce su mercado, así como su competencia y se preocupan por él	Antes sólo se preocupaban por vender, ahora si no se conoce perfectamente el mercado y la competencia no se sobrevive.
Manejo de estimados y recompensas a corto plazo (sueldos, despensas, vacaciones)	Buscan la satisfacción de todos los participantes (clientes, empleados, accionistas y sociedad)	Ya no se trata de motivar al empleado, sino que hay que satisfacer a todos los elementos que forman y acompañan a la empresa.

TABLA 4.1.3-e

Es entonces cuando México y los mexicanos emprendedores, tendrán la oportunidad de avanzar en el desarrollo económico nacional, creando más empleos y produciendo bienes capaces de competir en el mercado globalizado.

Con el TLC, las empresas están llegando con los nuevos paradigmas, si no reaccionamos rápido e intensamente sufriremos, más de lo que ya está viviendo hoy en día la empresa mexicana, las consecuencias de esto.

Si hacemos una analogía con la enfermedad de la diabetes: No padecemos síntomas, no nos duele nada, pero si no detectamos que la tenemos, en 10 años estaremos ciegos o muertos.

IV.2

El Sentido de la Creación de una Empresa

En el mundo, la comente liberal del pensamiento económico está de moda. Sin embargo, en un ambiente tan "libre" es fácil actuar bajo metas que provocan daños a terceros, aunque con ellas logremos el bienestar personal.

Esto es muy importante, ya que este modelo económico otorga privilegios a la empresa. Desgraciadamente, la mayoría de los empresarios ni siquiera han reflexionado acerca del papel que desempeña la empresa.

La empresa es la célula fundamental de los sistemas económicos. (*)

Para la sociedad, es la entidad en la cual se genera el flujo circular del ingreso por medio de la provisión de servicios o de la transformación de insumos en productos que satisfacen las necesidades de los individuos. Asimismo, genera ganancias que permiten el pago a la mano de obra, accionistas y proveedores y al Estado, retribuciones por medio de impuestos.

Otra característica inminente a la actividad productiva de las empresas se refiere a la aportación de valor agregado en las distintas etapas de la cadena productiva de una industria.

Esto es sumamente relevante, ya que a mayor valor agregado de la producción, mayor es el PIB y, por ende, también el nivel de la riqueza creada; lo cual implica, -en teoría- un mejor nivel de vida para los habitantes del país.

De esta manera nos preguntamos entonces ¿cómo surge una empresa?.

(*) David Masued (Presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido)
El Financiero, 6 de octubre de 1984

David Maauad (*) dice que desde sus inicios el hombre (dada su mayor fuerza física y agresividad) procuraba sustento y defendía al grupo de los peligros mientras que la mujer se dedicaba a la crianza de los descendientes. Esta distribución de actividades es el antecedente de lo que hoy constituye el trabajo en la actual sociedad industrial.

Una vez que el hombre se vuelve sedentario y crecen las poblaciones, surgen nuevas necesidades a satisfacer, de manera que se desarrollan actividades orientadas no sólo al autoconsumo, sino a la satisfacción de las necesidades de otros. Es así como surge el trueque y con él la noción de valor y riqueza.

Finalmente la empresa se origina cuando surge la necesidad del hombre por imponer su predominio sobre el entorno, para asegurar su existencia y permanencia.

Una vez que hemos visualizado el papel de la empresa en la sociedad, y sobre todo en la actualidad cuando vivimos la globalización, es fundamental expresar el sentido de la creación de una empresa. Esto nos lleva a analizar cómo es que los "emprendedores" logran consolidar una empresa.

Toshihiko Yamashita dice que cuando se encuentra realizando sus actividades en la empresa la primera pregunta que le viene a la mente es: *¿Es esto lo que deseo hacer en mi vida?*. (*)

Esta es una pregunta que tiene mucho de fondo. Cuando observamos a los exitosos ejecutivos de empresa, lo primero que se nos ocurre pensar es qué actitud los lleva a edificar un imperio.

No es cosa sencilla iniciar una empresa. Como ya hemos mencionado, se necesitan ciertas características tales como liderazgo, arrojo, audacia, inteligencia y sobre todo contar con una visión amplia y una mente abierta. El éxito de una organización depende, en gran medida, de la cabeza.

(*) David Maauad (Presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido)
El Financiero, 3 de noviembre de 1994

(**) Revista ISTMO, No. 207, IPADE
México, noviembre-diciembre 1993

A continuación presentamos algunas acciones que consideramos importantes debe tomar un directivo:

1. Tomar decisiones rápidas con ayuda de conocimientos teóricos, pero sobre todo, criterio y sentido común para actuar de manera efectiva en cualquier situación que se presente.
2. Fomentar la integración de todos y cada uno de los miembros de la organización, a través de equipos de trabajo en ambientes sanos.
3. Incentivar a los empleados, apoyando el desarrollo de sus facultades para crearles un espíritu de servicio hacia la organización -que los empleados se pongan la camiseta de la empresa-, y crear todo el sistema de sugerencias, dado que no hay nadie en la empresa que sepa más de la máquina que el trabajador, de ahí la importancia de escucharlos para poder catalizar sus mejores ideas.
4. Innovar; la evolución y los cambios siempre son sanos, "renovarse o morir". Anteriormente marcamos los nuevos paradigmas.
5. Estar alerta para que todos los informes le sean dados, no importando que tan buenas o malas noticias contengan.

Consideramos importante que los directivos cuenten con estas características y que además conozcan métodos para la solución de problemas y la toma de decisiones. Sin embargo, como cita Carlos Llano Cifuentes en el artículo "Acción directiva: ¿recetas o criterios?" sobre las reglas de B. Charles Ames (*), no se trata sólo de seguir recetas, sino que hay que emplear el sentido común, la experiencia y criterios propios para manejar una organización.

Esto es muy cierto, ya que si bien es importante contar con ciertas bases que nos ayuden a actuar en determinadas situaciones, también es cierto que cada organización es un ente individual y que cada situación o problema que se presente, por muy parecido que sea a los planteados en guías y bibliografías, tiene matices particulares que los hacen ser únicos y, por ende, con una solución y manejo únicos. Por ello el directivo debe ser capaz de adecuar las "recetas" a sus propios problemas.

(*) Revista ISTMO, No 207, IPADE
México, julio-agosto 1993

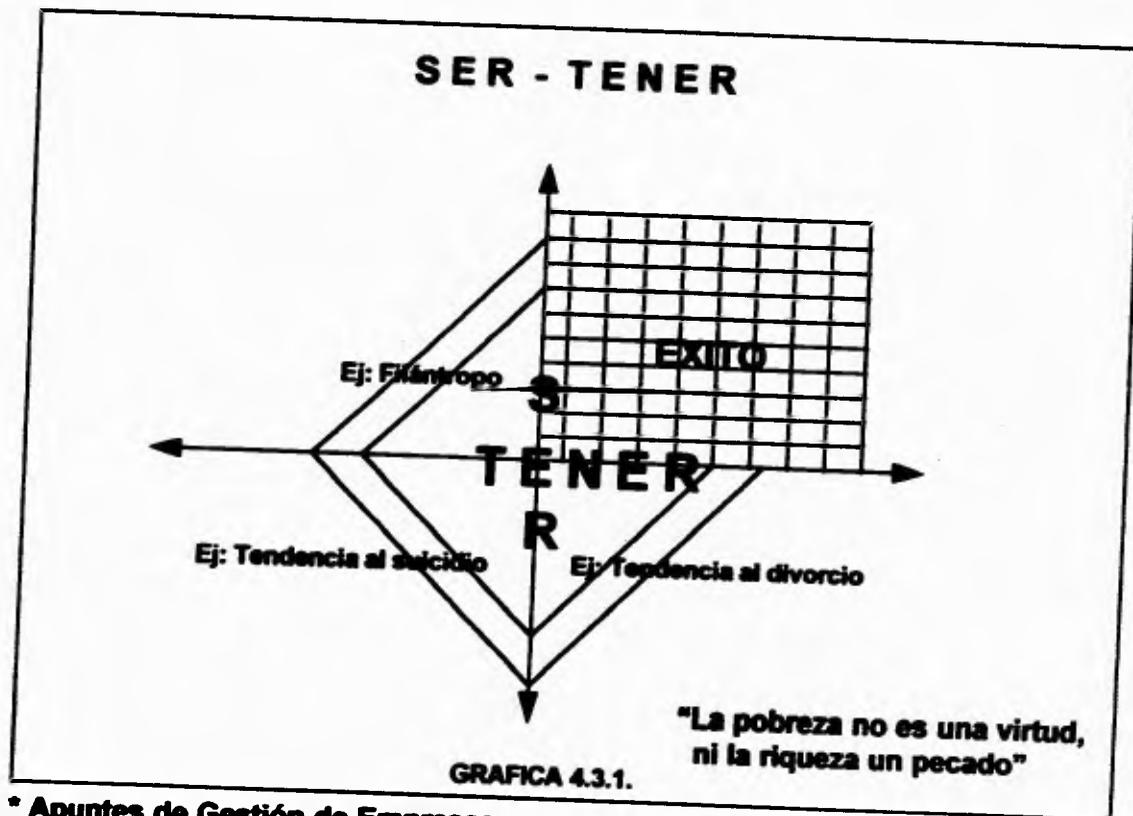
Como podemos observar no es fácil construir imperios verdaderos, pero sin duda esto no es imposible, sobre todo para los Ingenieros Industriales. Con esto no queremos decir que sólo los Ingenieros Industriales puedan crear empresas y dirigir exitosamente las ya establecidas; cualquiera puede ser empresario, pero el Ingeniero Industrial es el que cuenta con más herramientas para lograrlo.

IV.3

Premisas Fundamentales para la Creación de una Empresa

En la gráfica "ser-tener" mostramos los aspectos que tiene que encarar un emprendedor (ver gráfica 4.3.1.). Como podemos ver en ella, es importante lograr el equilibrio para llegar al éxito, de manera que nos podamos enfrentar con mayor facilidad a cualquier situación que se presente en la empresa. A continuación presentamos los problemas que conlleva el emprender:

1. No existe labor emprendedora que no esté acompañada de estrés, el cual puede ser psicológico, fisiológico o la combinación de ambos.
2. Emprender significa enfrentarse a una situación amenazadora. El éxito está en las respuestas psíquicas y biológicas a dichas amenazas o demandas del entorno.
3. Emprender trae aparejada un cierta dosis de incertidumbre. El problema es que no todas las personas pueden vivir con una alta y prolongada incertidumbre, por eso no todos soportan ser emprendedores.
4. La dificultad para emprender un negocio no está en las condiciones adversas del entorno, sino en el miedo a abandonar una situación aparentemente estable y segura.
5. El trabajo del emprendedor se vuelve difícil por que se desempeña en una atmósfera de competencia y a veces se sale psicológicamente dañado. "Hay que estar preparado para la demota porque ésta puede ocurrir". Como dijo Winston Churchill; hay que esperar lo mejor, pero prepararse para lo peor.
6. La diferencia entre las posibilidades reales de un negocio y las expectativas del emprendedor se consideran como una fuente de estrés importante; el realismo atenúa sus consecuencias: "No te preocupes, ocúpate".
7. El emprendedor sufre por tener que hacer lo que él cree que tiene que hacer sin un equipo de trabajo. Al principio de todo negocio; son la soledad, la rutina y lo desconocido los que generan más estrés.



* Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero H., 1993

Hasta este punto plasmamos los problemas con los que se tendrá que topar cualquier persona que pretenda ser emprendedora.

Ahora bien, también tenemos que determinar cómo actuar cuando una empresa ya está establecida, es decir, ya que se está actuando como emprendedor: (*)

1. Tratemos que los costos fijos no lo sean. Podemos convertirlos en variables y decrecientes al producir lotes óptimos (economías de escala).

2. Seamos muy cuidadosos con nuestras estructuras financieras y administrativas. En materia de sueldos y salarios tengamos claro que el negocio se hace con clientes y proveedores, no con los salarios.

3. Trabajemos la empresa en mejores condiciones y más eficientemente con poca gente pero bien pagada. Para que la calidad de desempeño y exigencia sea mayor, la clave está en la selección, motivación y capacitación.

4. Produzcamos o comercialicemos artículos no sujetos a control de precios, a menos que verdaderamente lo podamos hacer mucho mejor que nuestra competencia.

5. Tratemos de estar siempre un paso adelante de nuestros competidores mediante la investigación, creatividad, diseño y servicio de los productos que ofrezcamos.

6. Conozcamos los factores claves del éxito del negocio. Muchos empresarios desconocen los factores que son importantes para tener éxito en el negocio en el que participan, y así cuando ocurren cambios en el mercado o en la misma organización, no saben que ocasiona que sus ventas y rentabilidad decaigan.

Las empresas también tienen características que las hacen altamente competitivas: excelente servicio al cliente, rediseño innovador del producto, rapidez en la entrega al cliente, más profesionalismo, amplio canal de distribución y precios razonables.

(*) Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero H., 1994

Una compañía puede tener mucho éxito atendiendo un pequeño mercado con gran rentabilidad; pero al crecer y tratar de atender otros mercados, descuida al primero y pierde así la posibilidad sólida que tenía en él, dando cabida a que el competidor le desplace.

7. Personifiquemos la calidad teniendo contacto con el cliente. Empatía.

8. Pensemos siempre en variar el precio por unidad, el precio no necesariamente es el planeado o no siempre la competencia nos permite poner nuestro precio.

9. Procuremos añadir costos de reposición (los que resultan de todo lo que se invierte para que la empresa siga funcionando) al costo de nuestro producto, de manera que la inflación y/o aumento de precios no nos golpee significativamente en la utilidad esperada.

10. Conozcamos los factores claros del negocio, "servicio" principalmente, pues el cliente es el único que tiene en sus manos que una empresa permanezca o deje de existir. El servicio es ir más allá de la expectativa del cliente.

11. Conservemos los precios de venta lo suficientemente bajos para desalentar el ingreso de más competidores al mercado, que en un momento dado puedan ser inclusive nuestros propios proveedores, clientes o empleados.

12. No dejemos nunca que la cultura organizacional se forme por sí sola, si el empresario no interviene en la creación de la cultura organizacional, los empleados se encargarán de generar la que más les convenga. En el mejor de los casos la cultura resultante puede ser la adecuada, pero lo más seguro es que ante un empresario apático ésta resulte contraproducente.

13. No creamos nunca que el tamaño de una empresa es la prueba de su éxito, grande no significa bueno necesariamente; muchas empresas pequeñas con alta rentabilidad perdieron su efectividad cuando crecieron. Al crecer la empresa, el emprendedor ya no puede atender todos los detalles. "A muchos empresarios les ocurre lo que a los dinosaurios, el tamaño acaba por destruirlos"; el emprendedor debe considerar con mucho cuidado si es conveniente hacer crecer a la empresa, pues se corre el grave riesgo de destruir las ventajas competitivas de ésta.

14. Cuidemos de no fabricar cualquier producto que se pueda elaborar rudimentariamente.

15. Nunca debemos dar mayor importancia a los resultados a corto plazo, cuando buscamos resultados espectaculares a corto plazo, es muy factible que en el futuro la empresa quede vulnerable. Detrás de esta práctica encontramos la voracidad de emprendedores, donde se hacen millonarios ellos y empobrecen a la empresa.

16. Financiémonos lo más posible con nuestros proveedores, pero previendo el puntual cumplimiento en los pagos.

17. Nunca permitamos que los éxitos pasados paraliquen la innovación. La tecnología está avanzando a muy alta velocidad, más tarde una empresa en lanzar un nuevo producto al mercado que otra en anunciar un producto similar pero mejorado.

18. No debemos creer que lo que funciona hoy en nuestro negocio seguirá funcionando mañana. (Lo único constante ahora es el cambio).

19. No tratemos de imponer organización de gran empresa a nuestra compañía, pues si los costos administrativos o fijos crecen más rápidamente que las ventas nos burocratizaremos, y los costos fijos serán "variables y ascendentes".

20. No permitamos que el codicio nos ciegue.

21. Establezcamos sistemas de control adecuados. La tendencia del administrador y/o emprendedor es la de establecer sistemas de control con la suposición de que todos los pueden robar.

22. En la industria es ilimitada la cantidad de ideas a generarse, pero paso a paso, una por una. No hacer 100 productos mediocres, mejor hacer 3 pero extraordinarios.

23. Nunca debemos de dejar de considerar nuestra propia inflación, haciendo caso omiso de lo que marca el Banco de México. Cuando la inflación del Banco de México se manifiesta en un sólo dígito, nuestra revisión de índices de inflación propios deben elaborarse cada semestre.

24. Con todos los empleados y trabajadores siempre debemos de considerar que la palabra convence, pero el ejemplo arrastra y así, lograremos el fenómeno en nuestra empresa de la sinergia ($2+2=5$). Con esto lograremos tener poca gente, pero muy productiva.

25. Estrategia empresarial:

80's Inflación creciente: líderes en precios: enfoque financiero, lo más importante en la empresa: el departamento de finanzas.

90's Inflación decreciente: líderes en costos: enfoque calidad y servicio, lo más importante en la empresa: el departamento de Ingeniería Industrial.

26. Para formar la empresa y elegir el producto a fabricar, el mejor negocio es vender el "Apocalipsis". La mejor manera de que conozcamos el futuro comercial es inventándolo: investigar nuevas necesidades, nuevos productos, nuevos empaques, nuevas virtudes ecológicas, etc. La gente joven no espera el cambio, lo provoca, así mismo el emprendedor.

27. Cualquier meta y objetivo debe ser ambicioso, pero medible y alcanzable. Pongámosle tren de aterrizaje a las ideas.

28. Cualquier objetivo siempre debe ser en lo general, en lo particular y en lo específico; y siempre debe ser medido cuantitativamente y cualitativamente.

29. Debemos considerar siempre que nuestro mercado no es cautivo, es decir podemos pasar de moda, desaparecer, estar caduco, por lo cual es importantísimo "vivir" con el ciclo de vida de nuestro producto.

30. Debemos de buscar el tipo propicio de vendedor directo, indirecto o la combinación de ambos.

31. En vez de tratar de comercializar con aquello que para nosotros es más fácil de hacer, debemos descubrir mucho más sobre lo que el consumidor está dispuesto a comprar (empatía), y aplicar nuestra creatividad más inteligentemente a la gente, a sus deseos y sus necesidades, en vez de a los productos.

32. La mercadotecnia es tan básica que no puede considerarse una función por separado de la Ingeniería, es el negocio total desde el punto de vista de su resultado final, es decir la perspectiva del cliente.

33. La publicidad es un aspecto vital -me anuncio: luego existo-

34. Administrar bien un negocio es administrar su futuro; y administrar su futuro es administrar información.

35. La sabiduría de la Ingeniería Industrial y/o emprendedor es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de acciones actuales; la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo a cambio de los beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar todo lo controlable.

36. No existen negocios fáciles, de lo contrario cualquier tonto los haría.

37. El cliente no compra tu producto, compra las soluciones a sus problemas.

De todo lo expuesto anteriormente, podemos decir que la labor de un emprendedor es realmente ardua, pues es necesario cuidar todos y cada uno de los detalles de la organización y planeación de la empresa: "Las grandes puertas están sostenidas por pequeñas bisagras".

Del Verbo Emprender

Más Mitos de Emprendedores

SALO GRABINSKY

Concluimos nuestra serie con algunos mitos acerca de los emprendedores que no hacen sino deformar las características de esos seres comunes, como lo somos usted y yo. Continuamos:

3— Mito: Los emprendedores son especuladores o jugadores empedernidos. Esto es falso, ya que la palabra clave es "riesgo calculado". Cuando las probabilidades de éxito son muy precarias y el costo del fracaso muy alto, los verdaderos emprendedores no le entran. No hay por qué ser oso hasta extremos peligrosos e inaceptables. Claro está que si al momento de lo que se pretende arriesgar es pequeño mucha gente se decide y le

en un nuevo negocio, tampoco se vale "rajarse" a la mitad.

6— Mito: Los emprendedores que tengan suficiente capital inicial por ese hecho ya salieron adelante en su proyecto.

Este mito es falso e irónico. Si le sobra a uno dinero al principio, dice Timmons, le da a uno "la euforia del triunfo... y del gasto", ya que, por impulso uno empieza a meter dinero en cosas tal vez innecesarias o superfluas. Como dice el refrán: ni tanto que quemé al santo... Es mejor ir planeando las necesidades de capital y, desde el principio, disciplinarse y ser austero. Ya habrá tiempo para meter más recursos.

Pequeña Empresa

Estrategias Sexenales

JOSE R. MARTINEZ BOLA

"La desvalorización económica nos obliga a modificar las estrategias comerciales y ser más productivos y competitivos".

¿Recuerdas la primera devaluación del peso en el sexenio del Presidente Echeverría?

¿Se acuerda que el Presidente José López Portillo prometió defender el peso como un "perro" y, no obstante, hubo devaluación; dijo que debíamos prepararnos para administrar la riqueza y al poco tiempo vino la quiebra; nacionalizó la banca, declaró que no nos volverían a saquear, lloró y pidió perdón a los desposeídos?

SIGUE EN LA PAGINA SIETE

La Empresa Mexicana Ante los Retos de la Globalización

Lic. Miguel Martín Manera

¿Cuál es el Secreto de la Globalización?

El secreto que nuestro país está experimentando a la par que se crean cambios; nuevos son los cambios que se abren para un mundo en constante cambio y no el que las limitaciones a la globalización, la competitividad y la modernización productiva son quizá sus rasgos más distintivos.

En el caso de nuestro país o como vivo ejemplo de nuestro mundo es una constante mundial transformada, fuera de la capacidad misma que los ligó a volar hasta donde se le ocurra, es inevitable que se han alcanzado lugares macroeconómicos importantes.

En su vida, en el mundo que el tienen objetivo sería incrementar el bienestar de la población, el mundo físico, en el mundo humano, lo que puede disminuir el grado de estrés o fricción de los mundos virtuales.

Por lo demás, en el mundo que uno vive de eventos se muestra de manera cotidiana en los puntos de la noche a la mañana, se definen los mundos del mañana y se ven de una forma parte de la población.

Además, la falta de recursos humanos sólo puede ser alcanzada bajo un marco de planeación y claridad en el mundo que se pretende seguir, así como con una visión de largo plazo, en la que los recursos pueden ser realidades de manera tal que los recursos se minimicen, pero no en marcha una estrategia integral que prevenga

los, capital, recursos e imaginación para crecer y transformar la realidad para vivir, se capacitarán, con programas y métodos eficaces; pero sobre todo para actuar, concretarlo y organizarse, es responsabilidad de los empresarios actuales.

Los industriales tendrán que ser capaces de hacer un mundo de sociedad cada vez más moderna, que en su proceso de transformación hacia la modernidad, se convierten, la realidad como los recursos más importantes en el mundo y por ende el mundo que se vive, como quienes se ven en el mundo y quienes consumen servicios o algún tipo de bien.

Tener una estrategia adecuada respecto a nuestra propia capacidad para afrontar los desafíos en lo que más nos

ha, pero así abrir espacio a una incorporación de nuevos productos, mercados mundiales.

En los tiempos actuales, los mundos virtuales de la globalización como el mundo físico de las naciones están en constante transformación. En consecuencia, al nivel de desarrollo nacional, diversificar mercados, fortalecer, fortalecer y fortalecer una buena participación que sea provechosa en el mundo que se vive, como quienes se ven en el mundo y quienes consumen servicios o algún tipo de bien.

Las nuevas condiciones de

Inauguraré 90 Fábricas y Empresas en 90 Días

- ★ Despejada, la Incógnita Democrática
- ★ Hoy la Tarea es Crecer más Rápido
- ★ Precios Estables y Disciplina Fiscal
- ★ Bienestar Para Todo el País, Anticipa
- ★ Se Incrementarán los Salarios Reales

- ★ Fin a "Cidos Sexenales": Canas
- ★ Los Cambios Deben ser Constante
- ★ Es Necesario Vencer las Resistencias
- ★ Real, el Aliento a la Productividad
- ★ Existe Competitividad y Desregulación

SALVADOR MARTINEZ GARCIA

NORBERTO LOPEZ ZUÑIGA

Hace mucho tiempo que no oímos del norte noticias tan alentadoras para México.

En el peor momento, para los californianos, se votó en favor de la propuesta del gobernador Pete Wilson, del Partido Republicano, como gobernador de California. A este alboroto se le suma una noticia alentadora, cuando se funden ciudades comerciales y culturales a una velocidad que nunca antes se vio. Este proceso de la historia de nuestro país recibirá un impulso y analicemos el porqué:

En una entrevista con los dueños de las empresas que con orgullo se preparan para el futuro.

A tres meses de que concluya su mandato de gobierno, el Presidente Salinas de Gortari aseguró ayer que "dejaremos una economía en plena recuperación", y anunció que la actual

La transformación y el cambio en el político, económico y social emprendidos por México, no deben ser "ciclosexenales" sino una constante; los empresarios demandamos del gobierno

SIGUE EN LA PAGINA OCHO

De Capital Importancia

Competitividad y Competencia

ROBERTO SALINAS LEON

La competencia conduce a la especialización y la especialización conduce a la competitividad. Las empresas más prósperas del mundo comparten un denominador común: altos grados de competitividad por medio de la especialización y en medio de un ambiente de competencia.

La competencia era percibida como el enemigo de las empresas medianas y pequeñas. Hoy en día, es el pilar de mayor trascendencia para el desarrollo económico y bienestar social de un país. Los países triunfan en industrias específicas en relación con un ámbito nacional de dinamismo y desafío, que se caracterizan por perfeccionamiento y maximización de ventajas competitivas. El

Equilibrar las necesidades con la tecnología, llevan al éxito empresarial

En algunas ocasiones, las empresas bajan su ritmo de trabajo, debido a una mala organización de la misma. La buena organización debe empezar desde el más alto directivo de una compañía, quien, al delegar funciones con los subordinados, someterá a juicio los objetivos por alcanzar en un tiempo de-

se apoyan en nuevas tecnologías, involucramiento de los proveedores, procesos de calidad, presupuestos asignados, así como el control del nivel del área de informática.

Haciendo referencia a ésta última, que pone en marcha a una empresa, los informáticos deben ser

El Servicio es la Clave en la Microempresa

- ★ La Toma de Decisiones es más Agil en las Pequeñas Firmas: Martínez Bolio
- ★ Urge una Política Diferenciada de Acuerdo con el Tamaño de las Compañías
- ★ A Todos los Niveles se Necesitan Sistemas de Comunicación Modernos

MIGUEL PINEDA

Durante los últimos años se han presentado cambios importantes en todo tipo de empresas. Las transformaciones más conocidas son las de

micro empresas presentan un avance sustancial. La mayor competencia, la apertura y un consumidor cada vez más exigente obligan a ofrecer

Insta Salinas a empresarios a cambiar

- * La eficiencia evitará la supremacía de la inversión externa, dijo
- * Tomó la protesta a Manuel Bartlett como gobernador de Puebla

Progreso, justicia social y desarrollo político en paz, auguró el Presidente Ofrece el nuevo mandatario estatal total respeto a los derechos humanos

Por Ada Hernández Delfín, enviada

PUEBLA.- El Presidente Carlos Salinas de Gortari convocó ayer a los empresarios a reconvertir sus industrias, su organización y, si es necesario, sus mentalidades, para responder a la competitividad y eficiencia que reclaman los tiempos nuevos pues, señaló, sólo así podrán seguir siendo cabezas de sus empresas y no los empleados de quienes vengán a invertir.

Después de atestiguar la protesta de Manuel Bartlett Díaz como gobernador de Puebla, en una reunión con comités de "Solidaridad" y luego con empresarios, Salinas externó su decidido respaldo al ex secretario de Gobernación, de quien dijo, será el mejor promotor del progreso

PUEBLA.- Manuel Bartlett Díaz, desde ayer nuevo gobernador de Puebla, se comprometió a garantizar los derechos humanos, el pluralismo, el respeto a la libertad de expresión y a los medios de comunicación; a trabajar por los grupos marginados, obreros y campesinos; combatir la violencia y el desorden, y a luchar frontalmente contra los abusos, desviaciones y corrupción.

Al tomar posesión de su cargo en el Teatro de la Reforma, en la ceremonia que atestigüó el Presidente Carlos Salinas de Gortari, Bartlett expresó su compromiso de iniciar de inmediato el diálogo plural para definir una nueva legislación electoral que genere avances democrá-

CAPITULO V
PLAN PRACTICO DE ACCION

*La perseverancia no es una carrera de larga distancia;
consiste en muchas carreras cortas, sucesivas.*
Walter Elliott

- V.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.
- V.2 TRAMITOLOGIA Y ACTA
CONSTITUTIVA.
- V.3 ORGANIZACIONES
EMPRESARIALES: CANACINTRA,
CANACO y COPARMEX.
- V.4 ESTUDIO DE MERCADO REAL Y
POTENCIAL. CLIENTES Y
PROVEEDORES.
- V.5 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.
- V.6 ESTUDIO DEL RETORNO DE LA
INVERSION.
- V.7 ESTUDIO DE SUELDOS, SALARIOS
E INCENTIVOS.
- V.8 ESTUDIO DE LA UBICACION DE LA
EMPRESA.
- V.9 PLAN DE PUBLICIDAD REQUERIDA.
- V.10 CICLO DE VIDA PREVISTO DEL
PRODUCTO: BIEN O SERVICIO Y
PLANES ALTERNATIVOS.
- V.11 50 PRINCIPIOS Y AFORISMOS
BASICOS PARA LOS
EMPRENEDORES.

HEMEROGRAFIA.

V.1

Fuentes de Financiamiento

Con el propósito de financiar a las micros y pequeñas empresas se ha creado NAFIN, y es hoy por hoy, la mejor opción para el desarrollo. Las funciones de Nafin son:

- Apoyar la modernización de la infraestructura, impulsando proyectos con la participación del sector privado, complementando sus acciones con otras instituciones de desarrollo.

- Avanzar en la reforma microeconómica que exige el país para consolidar su competencia internacional.

Las metas de Nacional Financiera son:

1. Enfocar su atención a las entidades de menor desarrollo relativo.
2. Concentrar su atención en las empresas más pequeñas y facilitar su acceso al financiamiento.
3. Enfatizar su apoyo a la industria manufacturera y a la agroindustria.
4. Mantener una operación eficiente y rentable.
5. Inducir actividades de asesoría, capacitación y asistencia técnica.
6. Crear mecanismos alternos de financiamiento en el mercado de valores.
7. Desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión, que permitan atraer recursos externos.
8. Fomentar las alianzas estratégicas nacionales con extranjeras.
9. Desarrollar una cultura empresarial y esquemas de financiamiento en el sector agropecuario.

"La promoción de las industrias micros, pequeñas y medianas ha sido una tarea prioritaria. Nacional Financiera ha apoyado en estos seis años a más de 415 mil empresas". (*)

Alrededor de medio millón de micros, pequeños y medianos empresarios han recibido apoyo, sobre todo para ingresar a los mercados internacionales en donde se ayudó a la creación de 350 uniones de crédito y de 90 empresas integradoras.

Como podemos observar Nafin ha apoyado a muchos empresarios a través de los siguientes programas:

a) Modernización.

Este programa pretende preparar a las empresas para competir en el proceso de globalización de manera que éstas logren ser más eficientes. Algunas de las actividades económicas que más se han beneficiado con este programa son las siguientes:

1. Electricidad y agua.
2. Alimentos, bebidas y tabaco.
3. Comercio al por mayor.
4. Sustancias y productos químicos.
5. Construcción.

b) Desarrollo tecnológico.

En Nafin se entiende el desarrollo tecnológico como el esfuerzo de una empresa por dar a sus productos, servicios y sistemas un mayor valor agregado, gracias al uso y aplicación de conocimientos científicos y de negocios; tales como:

1. Lanzamiento constante de productos o procesos.
2. Asimilación de tecnología y reingeniería.
3. Desarrollo de software.

(*) Sexto Informe de Gobierno, 1 de noviembre de 1994
Carlos Salinas de Gortari

4. Lanzamiento comercial de productos.

5. Financiamiento al comprador de productos, sistemas o servicios desarrollados con tecnología mexicana.

Todo esto para fomentar el desarrollo y la innovación, motivando a los investigadores que desarrollan la tecnología y a los empresarios que la usan.

c) Infraestructura industrial.

Este programa cuenta con:

1. Servicios de capacitación y asistencia técnica.

2. Creación de entidades de fomento.

3. Proyectos de investigación tecnológica.

4. Foro nacional de proyectos de inversión.

5. Respaldo financiero a proyectos de desarrollo tecnológico.

6. Colaboración educacional interinstitucional para el desarrollo empresarial.

7. Desarrollo y diseño del contenido para material didáctico de capacitación empresarial.

d) Medio ambiente.

Tal como dijimos en el capítulo 2 (II.9) Nafin apoya a todo proyecto, que salvaguarde el medio ambiente, aproveche racionalmente los recursos o pretenda reubicar plantas industriales. Así, Nafin:

1. Otorga recursos financieros a proyectos proambiente.

2. Asiste técnicamente a las empresas.

Ya que ahora no concebimos a una empresa que no sea "limpia".

e) Programa de Apoyo para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).

Este programa es, a nuestra manera de ver, el más relevante, ya que como sabemos el 90% de la planta industrial mexicana está constituido por medianas, pequeñas y microempresas.

El objetivo de dicho programa es: la creación, el fomento y el fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas.

Microempresa es aquella que tiene hasta 15 empleados y cuyas ventas netas anuales son hasta de N\$900 000. Pequeña empresa es aquella que tiene hasta 100 empleados y sus ventas netas anuales son hasta de N\$9 000 000. (*)

PROMYP da apoyo financiero a toda aquella persona, física o moral, constituida legalmente que desempeñe actividades industriales, comerciales y de servicio, a través de intermediarios financieros. Asimismo promueve y apoya la elaboración de estudios y la contratación de asesorías que fortalecen técnicamente las decisiones de inversión y ejecución de proyectos, además de incrementar la capacidad de gestión empresarial.

Los créditos que este programa otorga son para:

1. Capital de trabajo: Compra de materia prima, pago de sueldos y salarios y gastos de operación.
2. Inversión fija: Compra de equipo de transporte, inmuebles para la empresa y maquinaria y equipo.
3. Reestructuración de pasivos: A plazos adecuados con tasas de interés Nafin.
4. Cuasicapital: Financiamiento a las micro y pequeñas empresas para que participen en esquemas asociativos, mediante la aportación de capital o la adquisición de partes sociales y financiamiento a inversionistas -personas físicas- para que aporten capital o adquieran partes sociales de micros y pequeñas empresas, con el objeto de mejorar su estructura financiera.

La tasa de interés Nafin es de: $cpr+4$. En las tablas 5.1.1. y 5.1.2. observamos tanto los plazos máximos de los diferentes créditos como los montos máximos por intermediario. (Ver tablas)

(*) Nacional Financiera, mayo de 1994

PLAZOS MAXIMOS POR TIPO DE CREDITO (PROMYP)

TIPOS DE CREDITO	BANCO	UNIONES	ENTIDAD DE FOMENTO	ARRENDADORA	FACTORAJE
Capital de Trabajo	5*	5*	3/6		30-60-90
Maquinaria y/o Equipo	10*	10*	5/12	10/18	84/12
Instalación	20*	12*	7/12	12/36	
Pasivos	7*	7*			
Estudios y Asesorias	5*	5*	3/6		
Cuasicapital	7/24	7/24	7/24		

125

Años/meses de gracia

* La gracia que requiera el proyecto, varían según la capacidad de pago de la empresa

TABLA 5.1.1.

MONTOS MAXIMOS POR INTERMEDIARIO (PROMYP)**(en miles de N\$)**

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS	MICRO	PEQUEÑA
Bancos	700	7 000
Uniones de Crédito	700	7 000
Entidades de Fomento	500	7 000
Entidades de Factoraje - Corto Plazo - Largo Plazo	6 000 600	6 000 6 000
Arrendadoras	700	6 000
Cuasicapital		3 000

126

TABLA 5.1.2.

Es importante que mencionemos que el centro Nafin para el desarrollo de la micro y pequeña empresa ofrece los siguientes servicios:

1. Orientación e información sobre los apoyos integrales de Nafin.
2. Oficinas de intermediarios financieros, especializadas en la atención de la micro y pequeña empresa.
3. Servicios integrales de apoyo de las agrupaciones empresariales.
4. Orientación, asesoría y gestión de trámites gubernamentales con el objeto de agilizar y simplificar el establecimiento, operación y regulación de la empresa.
5. Asesoría y fomento al comercio internacional.
6. Orientación y otorgamiento de asistencia técnica empresarial.
7. Asesoría en contabilidad, finanzas, informática, aspectos jurídicos, de diseño y de mercado, recursos humanos y producción entre otros.
8. Servicios de apoyo para la competitividad empresarial: dictámenes técnicos, identificación de proveedores, información técnica, gestión tecnológica, asociacionismo empresarial, banco de datos y proyectos entre otros.
9. Exposiciones y publicaciones.

Nacional Financiera es hoy banca de segundo piso. Sin embargo, Ernesto Zedillo dentro de su propuesta económica dijo que convertirá a Nafin en banca de primer piso por lo que ya no se necesitarán intermediarios financieros.

Tramitología y Acta Constitutiva

TRAMITOLOGIA

Como es bien sabido, la burocracia en México está presente en todos los trámites que se realizan en cualquier Institución pública o privada, tal es caso de los tramites que deben hacerse para dar de alta una empresa.

A continuación describimos las autorizaciones, permisos, licencias, registros y consultas en general tanto del Departamento del Distrito Federal como de otros organismos del sector público, que se atienden y tramitan en la Ventanilla Unica de Gestión:

**TRAMITES ANTE EL
DEPARTAMENTO DEL
DISTRITO FEDERAL**

- Constancia y Certificado de Zonificación de Uso de Suelo
- Constancia de Uso de Suelo, Alineamiento y Número Oficial
- Licencia de Construcción
- Licencia de Uso de Suelo
- Visto Bueno de Prevención de Incendios
- Visto Bueno de Seguridad y Operación
- Autorización de Operación
- Declaración de Apertura (Registro del Padrón Delegacional)
- Licencia de Anuncios
- Licencia de Funcionamiento
- Evaluación del Impacto Ambiental (para comercios y servicios)

- Visto Bueno de Contrato para constituirse como Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustria

- Cédula para la Micro, Pequeña y Mediana Industria y Actividad Artesanal e Inscripción en el Padrón

- Baja del Padrón Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria y Actividad Artesanal

- Registros de Descarga de Aguas Residuales

**SECRETARIA DE
DESARROLLO SOCIAL**

- Licencia de Funcionamiento
- Inventarios de Emisiones o Encuesta Industrial
- Reporte Semestral de Residuos Peligrosos enviados para su recicló, incineración, tratamiento o confinamiento
- Cédula de Operación de Emisiones a la Atmósfera

- Manifiesto de Entrega, Transporte y Recepción de Residuos Peligrosos

- Evaluación del Impacto Ambiental (industrias)

SECRETARIA DE SALUD

- Licencia Sanitaria
- Expedición de Aperturas de Establecimientos
- Expedición de Nuevas Líneas de Productos
- Expedición de Datos del Establecimiento y Líneas de Productos
- Solicitud de Autorización Sanitaria Previa de Importación
- Aviso Sanitario de importación
- Certificado de Libre Venta para Exportación
- Constancia de Libre Venta para Exportación
- Registros de Medicamentos

- Registros de Insumos de Material de Curación, Agentes de Diagnóstico y Equipo Médico

- Autorización de Responsable o Auxiliar de Responsable de la Industria Químico-Farmacéutica

- Autorización de Responsable o Auxiliar de Establecimientos de Material de Curación, Agentes de Diagnóstico y Equipo Médico

COMISION NACIONAL DEL AGUA

- Fijación de condiciones particulares de descarga de aguas residuales

COMISION NACIONAL DEL AHORRO DE ENERGIA, (CONAE)

- Programa para el Ahorro de Energía

- Unidad de Enlace para la Eficiencia Energética Valle de México-CANACINTRA

- Ejecución de Diagnósticos Energéticos

- Desarrollo de Proyectos para el Ahorro de Energía

- Financiamiento de Proyectos para el Ahorro de Energía

- Ejecución de Programas Integrales de Conservación y Ahorro de Energía

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

- Registro y Renovación de Marca

- Búsqueda de Anterioridad de Marca

- Registro y Renovación de Aviso Comercial

- Publicación y Renovación de Nombre Comercial

- Patente de Invención

- Registro de Modelo de Utilidad

- Registro de Diseño Industrial

- Autorización de Uso y Funcionamiento de Instalaciones de Gas LP

- Cumplimiento de Normas Obligatorias (NOM)

- Solicitud de Permisos de Importación y Exportación

- Información sobre Fracciones Arancelarias

- Certificados de Origen

- Permisos de Importación Temporal para la Exportación

- Empresas Integradoras (información)

- Registro de Empresas Altamente Exportadoras

- Acreditamiento para Suscribir Permisos de Importación y de Exportación

- Información Económica, Contable, Financiera y Balanzas de Divisas

PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

- Manifestación, Pago de Derechos y Certificación de Verificación (Instrumentos de Medición)

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

- Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

- Registro de Comisiones Mixtas de Seguridad en los Centros de Trabajo

- Registro de Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento

- Capacitación Industrial de la Mano de Obra "Climo" (información)

- Registro de Título Médico

- Registro de Exámenes Médicos

- Autorización de Libros de Registro de Recipientes Sujetos a Presión y Generadores de Vapor

- Autorización de Planos de Construcción e Instalación de Recipientes sujetos a presión y Generadores de Vapor

- Autorización de Certificado de Competencia para Fogonero y Operador de Generadores de Vapor y Jefe de Planta

- Licencia de Funcionamiento de Maquinaria y Equipo

- Licencias de Operadores de Grúas y Montacargas

- Bajas de Instalación de Recipientes sujetos a presión y Generadores de Vapor

- Autorización para Rompimiento de Sellos y Válvulas de Seguridad de Generadores de Vapor y Recipientes sujetos a presión

- Aviso de Baja de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene o de Cambio en el Centro de Trabajo

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

- Verificación y Reserva de Denominaciones Sociales

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

- Información para la Presentación del Servicio Social en la Industria

SECRETARIA DE ENERGIA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL

- Unidades de Verificación de Instalaciones Eléctricas para Servicios de Alta Tensión y Lugares de Concentración Pública (Información)

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

- Inscripción en Registro Federal de Contribuyentes
- Cédula de Identificación Fiscal
- Apertura o Cierre de Establecimientos o Locales
- Inicio de Liquidación o Sucesión
- Aviso de Cancelación de Liquidación total del Activo

- Aviso de Cancelación de Fusión y Liquidación de la Sucesión

- Cambios de Denominación o Razón Social

- Suspensión o Reanudación de Actividades

- Solicitud de Etiquetas del Código de Barras

- Aviso de Aumento y/o Disminución de Obligaciones Fiscales

- Aviso de Cambio de Domicilio Fiscal

- Aclaración por Error u Omisión del Contribuyente

- Aclaración por Error de la Autoridad

- Servicio de Buzón Fiscal

INEGI

- Manifestación Estadística

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS

- Autorización Zoonosanitaria para la Importación de Productos de Origen Animal
- Autorización Zoonosanitaria para la Importación o Exportación de Animales
- Autorización para la Importación o Exportación de Productos e Insumos para Uso Animal
- Autorización Sanitaria para la Importación o Exportación

de Productos y Subproductos Forestales

- Registro de Productos de Salud Animal

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

- Aviso de Inscripción Patronal

INFONAVIT

- Registro Empresarial

INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACION TECNOLOGICA (IMIT)

- Programa de Reestructuración Financiera Impulso

NACIONAL FINANCIERA

- Asesoría e Información de Programas y Apoyo para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP)
- Asesoría e Información de Programas de Apoyo Integral a la Microindustria (PROMICRO)

TELEFONOS DE MEXICO

- Quejas
- Cambio de Domicilio
- Regularización de Documentos de Líneas Telefónicas
- Asesoría de Red Integrada Digital

Los requisitos siguientes son los mínimos necesarios y obligatorios para el establecimiento de la empresa:

1. Constancia y certificado de zonificación de uso de suelo.
2. Licencia de uso de suelo.
3. Visto bueno de previsión de incendios.
4. Licencia de funcionamiento.
5. Expedición de aperturas de establecimientos.
6. Inscripción y registro federal de contribuyentes.
7. Manifestación estadística.
8. Aviso de inscripción patronal.
9. Registro empresarial.
10. Autorización de operación.
11. Declaración de apertura (registro del padrón delegacional).

Como podemos ver, es increíble y síntoma de subdesarrollo tanta burocracia que frena más el desarrollo del país.

ACTA CONSTITUTIVA

El acta constitutiva de una empresa es análoga al acta de nacimiento de una persona. En ella se estipulan todas y cada una de las características fiscales que dicha empresa contendrá. Se tiene que dar de alta ante un Notario Público (persona a la cual se le ha conferido poder legal). A continuación presentamos los rubros que un Acta Constitutiva debe contener:

- Denominación; como por ejemplo una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.).
- Domicilio; el de la empresa.
- Objeto; giro de empresa.

- Capital Social; monto del capital con que contará la Sociedad y el número de acciones por las que estará formada.
- Acciones; cada una de ellas indivisible.
- Reglamento Administrativo de la Sociedad; el desarrollo de los fines y negocios de la Sociedad. El manejo, administración, disposición y defensa de los bienes y derechos de la misma estarán encomendados a un Administrador General Unico o a un Consejo de Administración.
- Asamblea General de Accionistas; órgano supremo de Sociedad y sus decisiones legalmente tomadas obligan a los disidentes, ausentes e incapaces.
- Ejercicios Sociales; serán del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. Al terminar cada ejercicio social, se practicará un informe financiero de los negocios sociales, el que deberá ponerse a disposición de los accionistas.
- Disolución y liquidación de la Sociedad; las causas de las mismas son determinadas por el consejo de accionistas.
- Nombre, lugar y fecha de nacimiento, domicilio y registro federal de contribuyentes de cada accionista.

Así, la empresa quedará con su "Fé de Bautismo".

Organizaciones Empresariales: CANACINTRA, CANACO Y COPARMEX

Existen en México organizaciones privadas cuyo objetivo principal es reunir a las empresas que pertenezcan a una misma rama industrial. Así, tenemos:

CANACINTRA

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación es considerada como el órgano empresarial más importante de América Latina y una de las mejor estructuradas y representativas a nivel mundial. (*)

Canacintra es una institución pública y autónoma del sector privado, con personalidad jurídica propia de acuerdo con los ordenamientos de la ley de la Cámara de Comercio y de las Industrias, así como las de sus propios estatutos.

Canacintra funciona como método de control del gobierno para vigilar a las empresas transformadoras; a ella están afiliadas poco más de 87 mil empresas en todo el país.

Todo empresario tiene la obligación de afiliarse a ella pagando una cuota que oscila entre el 1 y el 3% sobre las cuentas de capital de la empresa y en base al estado de pérdidas y ganancias de la misma, de manera que puede aprovechar -entre otras cosas- la cercanía con la competencia, la capacitación y los avances tecnológicos que esta institución ofrece.

CANACO

La Cámara Nacional de Comercio funciona prácticamente igual que Canacintra. se rige por estatutos similares y sus objetivos y metas son las mismas, la única diferencia estriba en que las empresas que se dedican a la comercialización de productos están obligadas a afiliarse pagando una cuota calculada de la misma manera que en Canacintra.

(*) ¿Qué es y quiénes forman CANACINTRA?
Canacintra, abril de 1983

COPARMEX

La Confederación Patronal de la República Mexicana fundada el 26 de septiembre de 1929, es una asociación nacional de empresarios, de afiliación libre, constituida para promover el desarrollo social y económico de México, defender los legítimos intereses de sus asociados y armonizar las relaciones entre trabajadores y empresarios, ingrediente esencial de todo desarrollo. (*)

A diferencia de las Cámaras, Coparmex es la única institución que agrupa a todo tipo de empresas. Además, es la única en la que existe la libertad de afiliarse y cuyas cuotas son pagadas voluntariamente como una especie de referéndum anual de apoyo y solidaridad.

Si analizamos a las tres instituciones anteriores, podemos decir que Coparmex es una muy buena opción, ya que al no estar obligados a afiliarnos a ella, como en el caso de las dos primeras, será nuestra decisión si queremos o no pertenecer y aprovechar los beneficios que pudiera ofrecernos.

(*) Coparmex, octubre de 1994

Estudio de Mercado Real y Potencial, Clientes y Proveedores

Para darnos idea de lo que hablaremos en este tema, primero definiremos lo que significa mercado y mercadotecnia o mercadeo.

Mercado. Es la palestra de un intercambio en potencia.

Mercadotecnia. La mercadotecnia es tan básica que no puede considerarse una función por separado de la ingeniería, es el negocio total desde el punto de vista del resultado final, es decir, desde la perspectiva del cliente.

Ahora bien, cuando un emprendedor tiene la intención de ubicar su mercado, se encuentra con varias dificultades debido a un conocimiento insuficiente del mercado en que pretende penetrar, tanto en volumen y dimensiones como en la competencia que se desea atacar. Para tener una idea clara del mercado al que deseamos pertenecer es de gran ayuda hacemos los siguientes cuestionamientos: (*)

1. ¿En qué negocio queremos posicionarnos?

Para instalar un negocio es necesario saber específicamente a que nos queremos dedicar y no tomar en cuenta la generalidad del giro de la empresa, por ejemplo:

- BIC no es el negocio de los bolígrafos, o de los encendedores, o de las maquinillas de afeitar, es el negocio de productos desechables.

- ROLEX no se trata de una empresa colocada en el negocio de los relojes, sino en el de productos de lujo.

- La gente ya no compra zapatos por tener los pies secos y calientes, los compra por que los zapatos hacen sentir a quien los usa: más masculino, más femenina, diferente, joven, elegante, agresivo, etc.. Comprar zapatos se ha convertido en una experiencia emocional, nuestro negocio es ahora vender sensaciones no zapatos.

(*) Cómo Crear su Propia Empresa: Factores Clave de Gestión
Manuel Ludevid y Montserrat Ollé
Ed. Marcombo, 1993

- Elena Rubistein era una señora polaca que hacía cremas de hortalizas para evitar que a la gente del pueblo se le suajara el rostro. Ahora los productos Rubistein son calificados por la señora como; "en la fábrica elaboramos perfumes, en los centros comerciales vendemos esperanzas".

Así, para evaluar correctamente el negocio en el que deseamos instalar nuestra empresa, es imprescindible preguntarnos ¿cuál es la necesidad del consumidor que pretendemos cubrir con nuestro producto o servicio? y, sobre todo, que no esté cubierta por otro.

Para ubicar la respuesta a la pregunta anterior pueden ser de ayuda las siguientes preguntas:

¿Qué necesidad resuelve nuestro producto o servicio?

¿Por qué decimos que lo hace?

¿En qué momento satisface esta necesidad?

¿Dónde satisface esta necesidad?

¿Cómo satisface tal necesidad?

¿Qué necesidades no cubre nuestro producto o servicio?

2. ¿Cuál es y cómo es nuestro mercado?

Conocida la necesidad que nuestro producto o servicio va a satisfacer, ahora tenemos que descubrir cuál es el mercado adecuado para vender tal producto o servicio, es decir, saber quiénes son y dónde están nuestros clientes potenciales.

Lo primero es considerar el tamaño o volumen de mercado al que nuestra empresa quiere dirigirse. En el caso de que nuestro producto no sea nuevo, podemos evaluarlo a partir de la cuantificación del número de productos que se venden al año, del importe global al que asciende (en dinero) y del conjunto de ventas del mercado. Ello nos dará una medida del volumen del mercado real.

Si nuestro producto es nuevo podemos tomar como referencia alguno parecido o sustituto del nuestro.

Junto a la evaluación del mercado real es conveniente tomar en cuenta cuál es nuestro mercado potencial, es decir, el número de clientes y el volumen de ventas que sería posible alcanzar. Para ello podemos utilizar variables demográficas y sociales.

Posteriormente, es necesario conocer las tendencias generales del mercado, lo cual se puede analizar al saber cuál ha sido la tendencia de ventas en nuestra área de mercado en los últimos cinco años y, en función de la misma, cuál es la evolución previsible en los próximos cinco años, con esto nos podremos dar cuenta si nuestro mercado es estático, creciente o decreciente.

Es muy importante detectar si el mercado al que pretendemos incorporar tiene algunas características que puedan afectar nuestra actividad futura. En seguida presentamos las más importantes:

- a) Estacionalidad; es el fenómeno que siempre tiene el mismo comportamiento en determinados períodos del año. Por ejemplo, helados y paraguas.
- b) Reglamentación legal; si existen límites legales respecto a la actividad de nuestra empresa. Por ejemplo, discotecas.
- c) Ritmo del cambio tecnológico; si nuestro mercado se encuentra en un área en la que los productos quedan rápidamente obsoletos. Por ejemplo, computadoras y equipo electrónico.
- d) Existencia de canales de distribución obligatorios.

Después de evaluar las características globales del mercado, es importante precisar el perfil del consumidor final de nuestro producto o servicio, tales como edad, sexo, recursos económicos, nivel educativo, profesión, lugar de residencia, gustos y hábitos de consumo.

Es esencial conocer los motivos por los que nuestro cliente se siente atraído hacia nuestro producto o servicio, es decir, ¿por qué razón compra éste el producto o servicio que pensamos lanzar?, ¿por qué preferirá nuestro producto y no el de una empresa ya existente?.

Existen muchas razones por las que el cliente puede preferir nuestra empresa; entre otras tenemos precio, duración, versatilidad, rapidez, precisión, facilidad de uso o manejo, facilidad de mantenimiento o reparación, bajo costo de operación, tamaño, peso, estilo o apariencia, representación, envoltura o paquete y novedad. Dadas algunas de las características que pueden identificar a nuestro producto o servicio es importante hacer énfasis en la que prefiera el cliente, proporcionándosela.

3. ¿Cómo vamos a vender?

Para construir una estrategia comercial es necesario fijar nuestros objetivos comerciales, es decir, a partir de la determinación de metas reales dentro del mercado, usando nuestras potencialidades internas. Para alcanzar tanto el nivel de participación en el mercado como el volumen de ventas fijadas:

1. Requerimos fijar el porcentaje del total de ventas que esperamos obtener para nuestros productos o servicios en nuestra área de mercado.
2. Tenemos que realizar una previsión realista de las ventas que nuestra empresa calcula tener en los primeros años de funcionamiento.

A partir de los dos factores anteriores se pueden establecer previsiones en términos de unidades, volumen y dinero de ventas.

Existen múltiples técnicas para realizar la previsión de ventas dependiendo del giro de la empresa; por ejemplo para empresas productoras de bienes de consumo se puede obtener a través de información estadística, encuestas personales al consumidor de nuestro producto y poniendo a prueba el producto.

Entonces, para establecer nuestros objetivos comerciales nos podemos basar en los siguientes puntos:

1. Política del producto, debemos considerar: presentación, nombre o marca, garantías, servicios posventa, evolución y desarrollo del producto.
2. Política de precios, debemos combinar los siguientes factores: costo, precio de referencia en el mercado, precio psicológico y precio comercial.
3. Política de distribución, es necesario tomar en cuenta que el producto esté disponible cuando el cliente desea comprar, que el producto esté disponible donde el consumidor compra, localización geográfica y distribución interna o externa.
4. Política de comunicación, debemos dar a conocer la imagen de nuestra empresa.

Analizando los puntos anteriores podemos ver que mercado y mercadeo son conceptos que tenemos que tener bien claros, pues de ellos depende el éxito de nuestro producto.

"Debemos considerar siempre que nuestro mercado no es cautivo, es decir, podemos pasar de moda, desaparecer o estar decadentes, por lo cual es importantísimo vivir pegado a las necesidades del cliente -que cambian con rapidez-. Hoy todos tenemos más información para comprar, más alternativas de productos a elegir, más planes con facilidades de pago. De modo que los únicos mercados cautivos son las funerarias, los artículos de belleza y los alimentos".

Los proveedores son un elemento clave en el sistema de mercadotecnia, ya que de ellos obtenemos los recursos necesarios para que nuestra empresa transforme materiales, maquinaria, mano de obra y dinero en artículos útiles. De ellos depende en mucho la calidad de nuestros productos, por lo cual habremos de tenerlos bien vigilados en cada entrega. Recordemos la frase "una buena compra hace una buena venta".

Estudio de la Competencia

Los competidores son parte del sistema de mercadotecnia, ya que influyen en la elección de mercado de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en la mezcla de productos y en la de mercados y proveedores.

Existen tres formas distintas de competencia:

1. La genérica; que proviene de otras categorías de productos que podrían satisfacer la misma necesidad del consumidor, es decir, está presente siempre, no importando que los competidores ofrezcan el mismo producto.
2. La de forma de producto; la que se refiere a versiones específicas del producto que pueden ser competitivas con otro.
3. La de empresas -o de marca-; que se refiere a organizaciones específicas que son productores competitivos del mismo producto o servicio.

Cuando hemos elegido un mercado la pregunta que nos viene a la mente es ¿en qué forma lo vamos a atacar?. Existen tres formas básicas de penetrar un mercado según Philip Kotler: (*)

- a) Líder de costos; es decir, tener grandes volúmenes de producción a bajo precio capaces de abatir costos; un ejemplo claro de ello son los bolígrafos que produce BIC.
- b) Diferenciación; la compañía se concentra en crear una línea de productos diferenciada y un programa de mercadotecnia, de modo que se convierte en líder de clase en la industria; como por ejemplo la IBM.
- c) Nicho; la compañía se concentra en servir sólo a ciertos segmentos del mercado, un ejemplo de ello es ROLEX.

(*) Dirección de Mercadotecnia
Philip Kotler
Ed. Diana, 1990

Para que nuestra empresa tenga éxito en el mercado que hayamos decidido penetrar, debemos desarrollar estrategias competitivas de mercadotecnia que nos den ventaja sobre los competidores. En el diagrama 5.5.1. mostramos los aspectos que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una estrategia competitiva. (Ver diagrama)

Asimismo es importante que tomemos en cuenta el desarrollo de nuestra empresa, es decir, analizar si éste es positivo o negativo, ya que de lo contrario no podremos organizar de la mejor manera nuestra estrategia comercial -si los factores internos de la empresa no son sanos-. (Ver gráficas 5.5.2. y 5.5.3.)

El valor y la valía del personal representa la relación laboral que existe en la empresa, **"la gente puede ser el mayor lastre o la mejor herramienta"**. Así, si la gente coopera con la empresa los resultados serán mejores. Las expectativas sociales son importantes ya que los usuarios de cada región esperan satisfacer necesidades específicas. Además, una empresa siempre está expuesta a los cambios que ocurren en su sector industrial, de modo que está obligada a hacer un análisis de las oportunidades y las amenazas que en él se suscitan para actuar de manera oportuna y rápida ante ellos. De la misma manera, debe poner atención en la situación interna en que vive -procesos, inventarios, planes, etc.-.

Si ponemos atención en estos cuatro puntos, seguramente podremos establecer una estrategia competitiva que nos lleve al éxito.

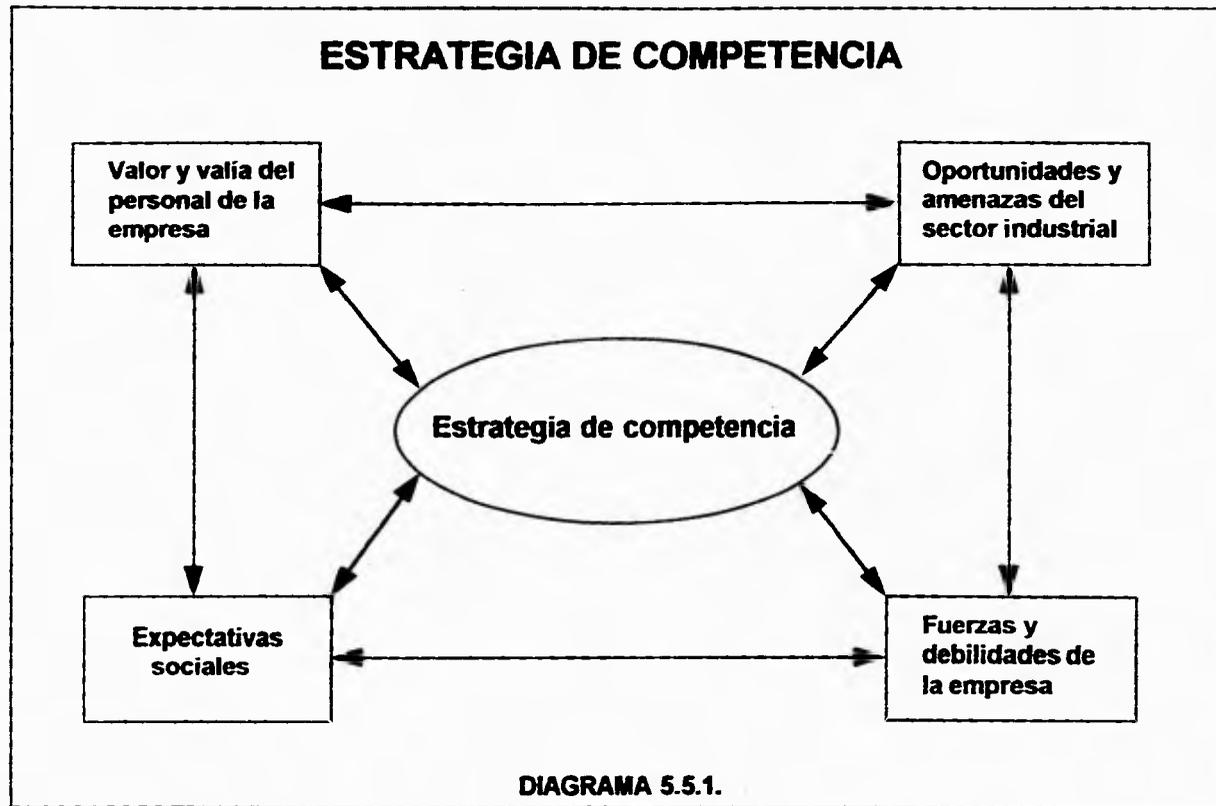
Para evaluar nuestra posición en el mercado es conveniente utilizar una matriz de competencia (ver figura 5.5.4.), en la que ponderamos los productos o servicios de nuestra empresa y los de la competencia, para visualizar de una manera clara y sencilla:

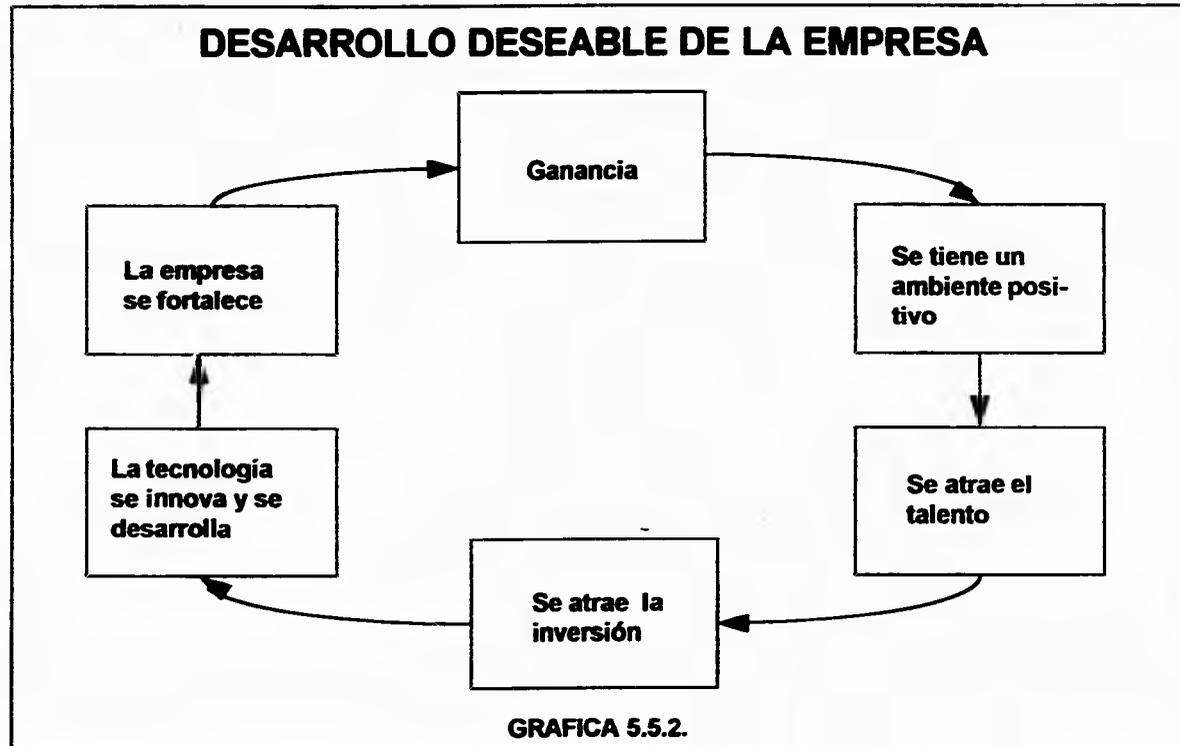
- En donde estamos mal, revisar y mejorar.

- En donde estamos bien, implantar nuevos métodos de mejora para seguir en la punta.

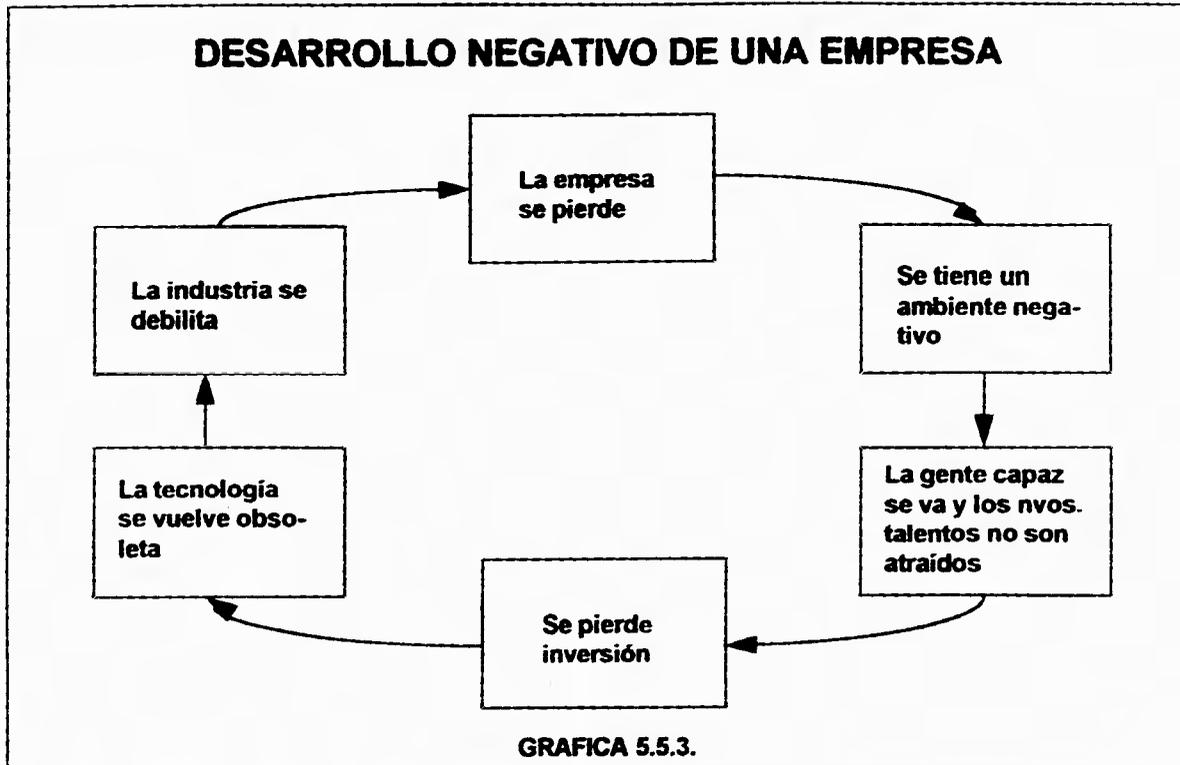
Ahora bien, cuando hemos hecho algún cambio en nuestra estrategia competitiva, es importante analizar las reacciones de nuestra competencia, es decir, si son agresivos, si están satisfechos o si buscan estrategias competitivas.

En el diagrama 5.5.5. planteamos las preguntas que debemos hacer ante estas reacciones, para saber también cómo actuar. (Ver diagrama)





* Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero H., 1992



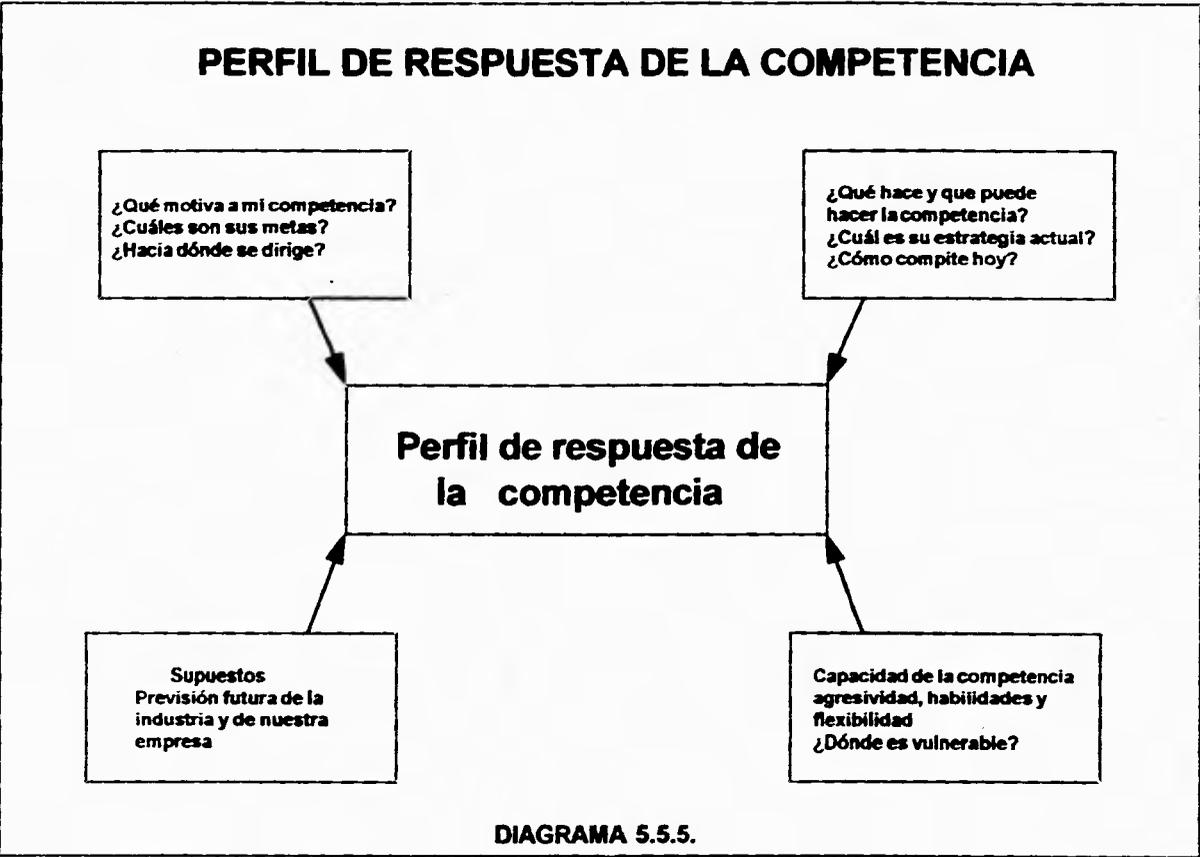
* Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero H., 1992

MATRIZ COMPARATIVA DE FUERZAS Y DEBILIDADES

Producto (segmento de mercado)	Características	A	B	C	D	E
PRECIO	alto	Δ				
	bajo	O				
DURABILIDAD	muy buena	Δ				
	buena	O				
PRESENTACION	regular	Δ				
		O				
GARANTIA		Δ				
		O				
CALIDAD	excelente	Δ				
	muy buena	O				
ESTILO	buena	Δ				
		O				
PUBLICIDAD		Δ				
		O				
MODA		Δ				
		O				
SERVICIO	excelente	Δ				
	muy bueno	O				
COMODIDAD	bueno	Δ				
		O				
CONVENIENCIA		Δ				
		O				
TOTALES						

O: Nuestro producto Δ: Nuestra competencia

FIGURA 5.5.4.



Un aspecto que consideramos importante dar a conocer es la obtención de información de nuestros competidores. Kotler cita en su libro *Mercadotecnia*, cuatro formas de obtenerla: (*)

1. Recopilación de información de reclutas y empleados de los competidores mediante entrevistas de trabajo o conversaciones, así como en conferencias.
2. Recopilación de información de personas que hacen negocios con la competencia, por medio de proveedores y, en algunos casos, de consumidores.
3. Recopilación de información observando a los competidores o analizando la evidencia física; a través de la compra del producto de la competencia o incluso de los desperdicios de la misma.
4. Recopilación de información asistiendo a convenciones.

Recordemos: "Si la competencia nos puede pisotear, seguro la hará".

Otro punto importante a tomar en cuenta dentro de la estrategia comercial que realicemos, es la mezcla de mercadeo, según Kotler las 4 P's: Precio, Producto, Promoción y Plaza (place) que contienen entre otras;

Producto:

1. Mezcla de productos y tamaño de la mezcla.
2. Calidad.
3. Diseño.
4. Empaque.
5. Servicio, garantías y devoluciones.

(*) *Mercadotecnia*
Phillip Kotler
Ed. Prentice-Hall, 1990

Precio:

1. Posicionamiento.
2. Descuentos.
3. Condiciones de pago y de crédito.

Plaza:

1. Canales de distribución.
2. Tiempos de entrega.
3. Almacenes y transporte.

Promoción:

1. Publicidad.
2. Relaciones públicas.
3. Personal y promoción de ventas.
4. Política de marca.

En la figura 5.5.6. podemos observar las variables que afectan a estas 4 P's ya sea que se puedan controlar o no por la empresa, lo que nos lleva a procurar el mayor control posible sobre las que dominemos, ya que las otras son circunstancias de la sociedad y del mundo cambiante y, hasta cierto punto, incontrolable en el que vivimos.



* **Apuntes de Gestión de Empresas**
Ing. Antonio Cordero H., 1992

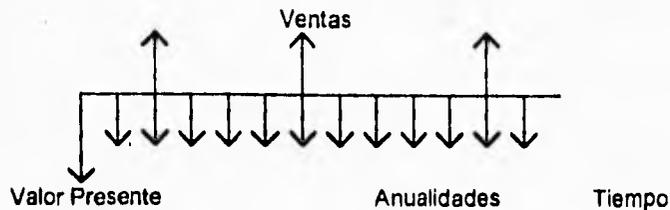
V.6

Estudio del Retorno de la Inversión

Cuando en una empresa se tienen que hacer inversiones para realizar proyectos, tenemos que evaluar si vale o no la pena hacer dicha inversión. Para ello es importante hacer un estudio del retorno de la inversión.

Toda compañía tiene entradas de dinero (ingresos o beneficios) y desembolsos de dinero (costos) que ocurren en un tiempo dado. Estas entradas y desembolsos en un intervalo dado de tiempo constituyen un flujo de caja, en el cual los flujos de caja positivos representan entradas y los negativos desembolsos. (*)

A continuación mostramos un ejemplo de la representación gráfica de un flujo de caja:



El período que tomaremos para hacer el análisis será anual por lo que los intervalos representarán los meses del mismo.

Para poder obtener la tasa de retorno de nuestra inversión tenemos que pasar todos los ingresos y egresos de nuestro período al valor presente.

(*) Ingeniería Económica
Anthony Tarquin
Ed. Mc Graw-Hill, 1990

Supongamos que invertimos una suma de dinero P (capital) a un año a una tasa de interés i . Al final del año deberemos recibir la inversión inicial P más aparte el interés obtenido en el periodo que es igual a iP . De esta forma la cantidad total a recibir será igual a: $P + iP$. Si factorizamos tenemos al final del año $P(1 + i)$. Supongamos que en lugar de retirar la inversión (capital más intereses) al fin del año, lo dejamos que permanezca otro año. ¿Cuánto valdrá nuestra inversión al final del segundo año?. La cantidad que tenemos al iniciar el segundo año es $P(1 + i)$ y será el capital para el segundo año que causará un interés de $iP(1 + i)$. Entonces la inversión para el segundo año será $P(1 + i) + iP(1 + i)$, si factorizamos tenemos $P(1 + i)(1 + i) = P(1 + i)^2$. Si el proceso continua después de " n " años será $P(1+i)^n$.

Dicho de otra manera, la suma presente P aumenta en n periodos a $P(1 + i)^n$. Por lo tanto, si tenemos una relación entre el valor de una cantidad presente P y el valor de la cantidad futura equivalente F .

$$F = P(1 + i)^n \dots\dots\dots(1)$$

Tenemos:

$$P = F(P/F, i\%, n)$$

Despejando de (1):

$$P = F(1 + i)^{-n}$$

Ahora, si queremos obtener el VP dadas las anualidades, tenemos que tomar a cada una como un futuro único, de manera que:

$$P = A\{[(1 + i)^n - 1]/(i(1 + i)^n)\}$$

En donde el factor del Valor Presente es:

$$P = A(P/A, i\%, n)$$

Ya conocemos los factores de valor presente dados, anualidades (A) y pagos únicos (F), pero ahora lo que nos ocupa como empresarios es saber cuánto vale esa "i", ya que de ello depende si hacemos la inversión o no. El criterio que deberemos tomar será que esa "i" o tasa de rendimiento sea cuando menos 1.5 veces mayor que la tasa de interés que nos da el banco -hoy día de aproximadamente el 13% (*)- ya que si esta TIR (Tasa Interna de Rendimiento), es menor ni siquiera valdrá la pena arriesgar el dinero en el proyecto de inversión.

Así, la tasa de rendimiento se puede definir como la tasa de interés pagada sobre el saldo que se debe en préstamos de manera que, el plan de pago hace que el saldo no pagado sea igual a cero cuando se hace el último pago. (**)

Para calcular la tasa de rendimiento sobre nuestra inversión, debemos de convertir todos los costos y beneficios en un flujo de caja.

Sabemos que:

$$\frac{\text{VP de los beneficios}}{\text{VP de los costos}} = 1$$

Así por ejemplo, una inversión de N\$8 200 proporcionó N\$2 000 al año durante una vida útil de cinco años. ¿Cuál fue la tasa de rendimiento sobre la inversión?

Usando la ecuación anterior, tenemos:

$$\frac{\text{VP de los beneficios}}{\text{VP de los costos}} = 1 \qquad \frac{2\,000 (P/A, i\%, 5)}{8\,200} = 1$$

Despejando el factor que contiene al interés i de la ecuación, se tiene:

$$(P/A, i\%, 5) = \frac{8\,200}{2\,000} = 4.1$$

(*) noviembre de 1994

(**) Análisis Económico en Ingeniería
Donald G. Newman
Ed. Mc Graw-Hill, 1993

Después, se busca en las tablas de interés el valor de i para que el $(P/A, i\%, 5) = 4.1$, si ninguno de los valores tabulados de i da este valor exactamente, tendremos que encontrar valores a los dos lados del valor deseado (4.1) e interpolar con el fin de encontrar la tasa de rendimiento i .

De las tablas de interés, tenemos:

i	$(P/A, i\%, 5)$
6%	4.212
7%	4.100
8%	4.993

Entonces, la tasa de rendimiento i es = 7%.

En este ejemplo, observamos que la tasa $i = 7\%$ es menor que 13% que ofrecen los bancos cuando ahorramos nuestro dinero en ellos, por lo que en este caso particular, no vale la pena hacer la inversión. Por el contrario si hubieramos obtenido una tasa $i = 35\%$, tendríamos la posibilidad de realizar la inversión.

V.7

Estudio de Sueldos, Salarios e Incentivos

Philip Kotler en su libro "Mercadotecnia" cita a William F. Gluek que dice: "los recursos humanos deben reclutarse, asignarse, desarrollarse y mantenerse.... las preguntas acerca del reclutamiento incluyen, entre otras, ¿puede conseguirse la fuerza laboral necesaria?, ¿de dónde vienen los trabajadores? y ¿podemos sufragar el costo?.

El desarrollo del personal está correlacionado con el propósito de "hacer en vez de comprar", en el sentido de las políticas de promoción y entrenamiento internos, pueden ser preferibles a reclutar fuera de la organización.....En lo que toca al mantenimiento de la fuerza laboral, las políticas acerca de los niveles de pago, beneficios marginales y sistemas para el evaluación del rendimiento deben establecerse. Tales políticas pueden ser claves..... sobre la habilidad para ejecutar una estrategia y competir con eficacia.
(*)

Ahora todos los pagos, tanto en el sector privado como en el gubernamental -y a todos los niveles- se harán bajo el sistema de pago por productividad. Este sistema implica marcar un salario base en 30% del total estimado al mes; y el 70% restante o más será ganado por los trabajadores a través de lograr metas preestablecidas en base a los estándares de trabajo en cada compañía.

Así, un ejecutivo o un obrero tradicionalmente pedían un aumento de sueldo en base a la antigüedad y lealtad hacia la empresa, usualmente ocurría cada año; ahora cuando ocurre que alguien pide un aumento de sueldo, acto seguido se le pregunta ¿a cambio de qué?.

De modo que, ahora para demostrar que se ha ganado el aumento de sueldo se tendrá, por ejemplo que cumplir con lo siguiente:

Ingeniero

- Evitar desperdicios.
- Aumentar la productividad de la empresa.

(*) Mercadotecnia
Philip Kotler
Ed. Prentice-Hall, 1990

- Planear la producción.
- Mejorar procesos.
- Distribuir mejor la planta.
- Rotar inventarios.
- Disminuir costos.

Obrero

- Llegar temprano.
- No perder el tiempo en charlas.
- Evitar errores.
- Mejorar la calidad.
- Dar buenas ideas para mejorar algún proceso.
- Hacer bien su trabajo.
- No faltar.

La única forma de hacer eficientes y eficaces a todas las personas, es pagarles bien pero que verdaderamente se merezcan dicho dinero; dicho de otra manera, en la micro, pequeña y mediana empresa debemos tener "poca gente pero bien pagada".

Falta que culturalmente comprendamos que hay que trabajar más y más productivamente cada día. Este sistema nos lleva directamente a ello.

V.8

Estudio de la Ubicación de la Empresa

La ubicación o localización de la empresa es el lugar físico donde ésta se encuentra. Para ubicar nuestra empresa debemos hacer un estudio detallado en el que se deben considerar los siguientes factores:

a) Integración con otras compañías de manera que podamos complementar el trabajo con empresas asociadas.

b) Materias primas, la elección de las fuentes de materia prima no necesariamente tienen que ser en el sitio exacto de la ubicación de la empresa, debemos tomar en cuenta las siguientes características:

1. Ubicación de la fuente de materia prima.
2. Disponibilidad.
3. Precio y calidad.
4. Condiciones de venta.
5. Tarifas de transporte.

c) Ubicación de mercados, la ideal es aquella que nos ofrezca mayores ventajas comerciales tomando en cuenta:

1. Tipo de cliente.
2. Precio.
- 3 Tarifas de transporte.

d) Mano de obra.

1. Disponibilidad potencial.
2. Tipo de preparación.
3. Nivel educativo.

4. ¿Cómo es la relación entre las empresas y los trabajadores?.

5. Grado de sindicalismo.

6. Costos de mano de obra.

7. Patrón de ausentismo y de rotación en la zona.

8. Costo de la vida en relación al costo de mano de obra.

e) Disponibilidad de transporte.

1. Costo.

2. Si existe o no.

3. Tipo (aéreo, ferroviario, marítimo o terrestre).

f) Disponibilidad de infraestructura.

1. Agua.

2. Energía (electricidad).

3. Combustible.

4. Servicios públicos (recolección de basura, drenaje, bomberos, etc.).

g) Eliminación de desperdicios.

h) Clima.

i) Factores de la comunidad.

1. Bienestar de los empleados.

2. Médicos y hospitales.

3. Lugares de esparcimiento y diversión.

4. Bancos.

5. Servicios de transporte.

6. Fax, teléfono.

7. Tiendas.

8. Escuelas.

9. Hoteles.

10. Centros de cultura.

j) Disponibilidad de locales y atractivos financieros.

1. Costo de terreno.

2. Renta de terreno.

El motivo principal para que participe o no alguno de los factores anteriores, depende del giro de la empresa, las características del producto o servicio y el criterio de quien planea la ubicación, o en su defecto utilizar algún método para localización de plantas. A continuación explicamos uno de ellos:

Método de puntaje.

Paso 1. Dividir los factores en dos tipos: los que implican costos y los que no.

Paso 2. Desarrollar un esquema de ponderación entre los distintos factores, asignando en forma subjetiva una categoría específica a la importancia que tiene cada factor en relación con los demás. Puede usarse cualquier escala siempre y cuando exista un total definido.

Paso 3. Dar un puntaje para cada factor y alternativa, suponiendo que estas categorizaciones subjetivas puedan convertirse en una escala numérica de intervalos. Donde por ejemplo excelente (10), muy bueno (8), bueno (6), regular (4) y pobre (2).

Paso 4. Multiplicar el peso de los porcentajes de los factores (ponderación) para llegar a un porcentaje total aplicable a cada factor, sumando todos los multiplicadores.

$$S_j = \sum_{i=1}^m W_i F_{ij} \quad j = 1, 2, 3, \dots, n$$

donde:

S es el puntaje total para la localización j

Wi es la ponderación para el factor i

Fij es el puntaje para el factor i en la localización j

n es el número de localización

m es el número de factores

El siguiente ejemplo ilustra la metodología anterior. Supongamos que se están considerando dos ciudades distintas para la ubicación de una panadería de tamaño pequeño. Los lugares son Pachuca y Tulancingo.

	Pachuca	Tulancingo
Oferta de mano de obra (15)	Muy buena (8)	Excelente (10)
Relaciones laborales y sindicales (5)	Buenas (6)	Regulares (4)
Actitud de la comunidad (5)	Excelente (10)	Muy buena (8)
Disposición del gobierno (5)	Pobre (2)	Buena (6)
Calidad de vida (10)	Muy buena (8)	Buena (6)
Rendimiento anual sobre la inversión (60)	9% (6)	15% (10)

TOTAL 100%

Solución

$$S_j = \sum_{i=1}^m W_i F_{ij}$$

$$j = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$S1 = 15 \times 8 + 5 \times 6 + 5 \times 10 + 5 \times 2 + 10 \times 8 + 60 \times 6 = 650$$

$$S2 = 15 \times 10 + 5 \times 4 + 5 \times 8 + 5 \times 6 + 10 \times 6 + 60 \times 10 = 900$$

Por lo tanto podemos decir que ubicaremos nuestra panadería en Tulancingo.

Con este método podemos darnos cuenta que aunque existen métodos para ubicar empresas, tiene mucho que ver el sentido común del empresario y no es posible tomar éstos como determinantes para la ubicación de la empresa.

Plan de Publicidad Requerida

Para dar a conocer nuestros productos debemos tomar en cuenta los ingredientes de la combinación promocional que son: (*)

1. Anuncios; cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
2. Venta personal; exposición verbal en forma de conversación con uno o más compradores en potencia para efectuar ventas.
3. Publicidad; estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o negocio a base de noticias comercialmente llamativas en un medio publicado, o de la presentación elogiosa del mismo en radio, televisión o cine, no pagada por el patrocinador.
4. Promoción de ventas; actividades comerciales distintas de la venta personal, de los anuncios y de la publicidad para estimular la eficiencia compradora del consumidor y del distribuidor, como exposiciones, muestras, demostraciones y diversos esfuerzos esporádicos, no pertenecientes a la rutina ordinaria, para intensificar las ventas.

Los anuncios tienen las siguientes funciones:

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Dar a conocer el producto.2. Explicar el producto.3. Recordarlo eficientemente.4. Proporcionar pistas a los clientes.5. Acreditar a la compañía.6. Inspirar confianza en el cliente. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(*) Dirección de Mercadotecnia
Philip Kotler
Ed. Diana, 1990

La publicidad consiste en formas interpersonales de comunicación a través de medios seguidos por un patrocinador conocido. En Estados Unidos esta actividad cuenta con más de 20 000 millones de dólares anuales.

Para llevar a cabo el plan de publicidad del bien o servicio del que se trate, debemos cuestionar lo siguiente:

¿Cuánto debemos invertir en la publicidad general de la empresa?

¿Qué mensaje y modo de presentación debemos utilizar?

¿Qué medios conviene que empleemos?

¿Qué fases publicitarias debemos establecer durante el año?

¿Cuáles son los mejores métodos para observar los logros de dicha publicidad?

La calidad del presupuesto se determina de muchas formas:

- Según las disponibilidades económicas de la empresa.
- Como porcentaje de las ventas de la empresa.
- Como la reacción a los gastos publicitarios de la competencia.
- Determinando el costo de los objetivos de la comunicación.

En el primer caso resulta ser débil la relación entre los gastos de publicidad y los resultados obtenidos de las ventas, por lo que al limitar el presupuesto se hace difícil la planeación para el desarrollo de mercados a largo plazo.

Utilizar un porcentaje de las ventas, ciertamente es un método eficaz pues dependiendo de ellas gastamos en la publicidad, pero no hay que considerar a las primeras como consecuencia de la segunda; además se limita también el desarrollo de mercados a largo plazo.

Existen empresas que establecen sus presupuestos para ponerse al nivel de las erogaciones de sus competidores para ir a la par con ellos. Es indudable que este método es útil para saber cuánto invierte la competencia en publicidad, pero esto no quiere decir que hay que imitarlas servil y ciegamente.

Cuando se utiliza el método de objetivos y tareas el anuncio debe determinar objetivos concretos y las tareas que hay que realizar para llegar a él, calculando los costos en los que se va a incurrir por lo que resulta atractivo. Sin embargo no existe una metodología para elegir los objetivos.

Así, el presupuesto debe ir gestándose a lo largo del ciclo del negocio, estudiando los efectos retardados del impacto.

Existen muchas formas de promoción, entre otras radio, televisión, por correo directo, y por revista y prensa. Sin embargo, en el caso que nos ocupa -micros y pequeñas empresas-, sería ilógico pensar en publicidad televisiva, es por ello la relevancia que tiene elegir la publicidad correctamente, porque de esto dependerá definitivamente el éxito de la empresa.

Ciclo de Vida Previsto del Producto: Bien o Servicio y Planes Alternativos

Dada la rapidez de los cambios en gustos, tecnología y competencia, una empresa no puede depender sólo de sus productos existentes. Los consumidores quieren y esperan productos nuevos y mejorados. Cualquier producto o servicio nace, crece, se desarrolla y muere, unos antes y otros después (*). En la gráfica 5.10.1. mostramos el ciclo de vida del producto.

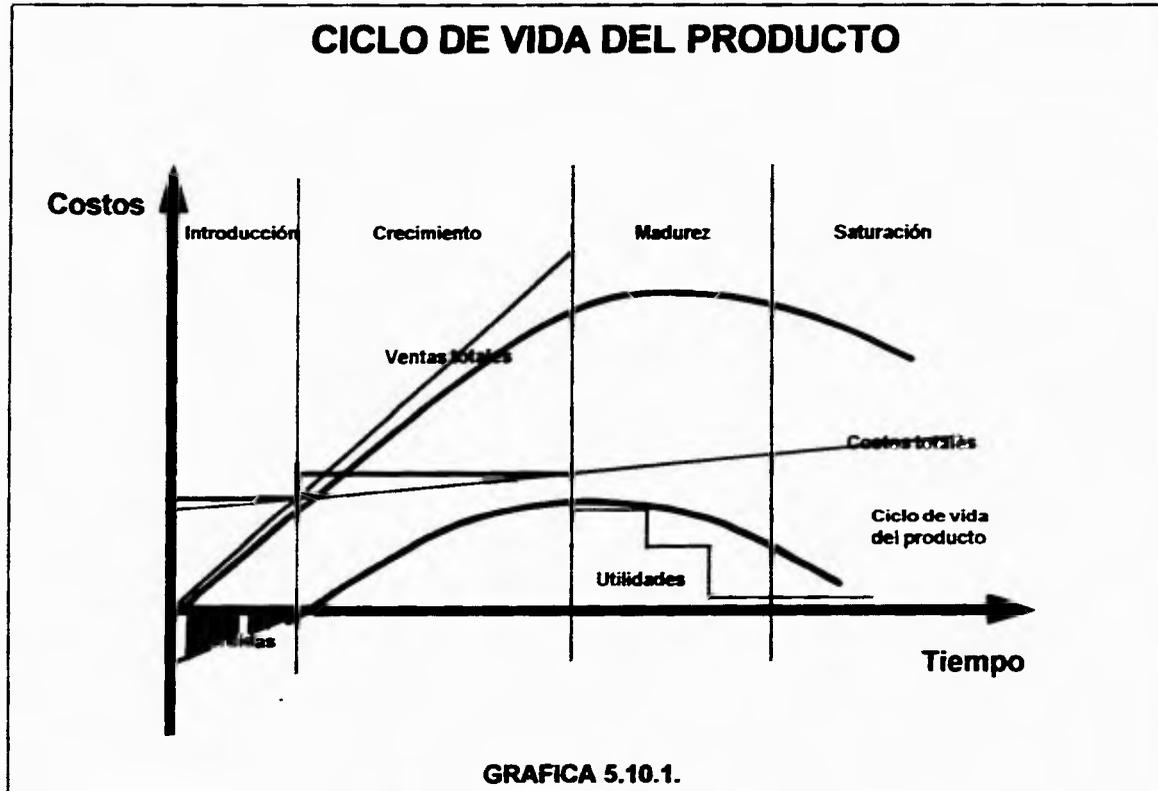
A continuación presentamos los acontecimientos de cada fase del ciclo de vida del producto: (**)

Introducción.

1. Los ingresos comienzan a crecer.
2. Hay cautela en el mercado.
3. No hay utilidades por el bajo volumen de venta, alto costo de desarrollo del producto y alto costo de ventas o comercialización.
4. La calidad no es muy buena.
5. Los productos no están estandarizados.
6. Estrategia de precios altos.
7. Se requiere inventiva, desarrollo e ingeniería.
8. Pocas empresas.
9. Alto riesgo de incertidumbre.
10. Clientes de alto poder adquisitivo.
11. Al final de esta fase el crecimiento de las ventas se incrementa.

(*) Mercadotecnia
Philip Kotler
Ed. Prentice-Hall, 1990

(**) Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero H., 1992



* Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero H., 1992

Crecimiento.

1. La utilidad como porcentaje de las ventas se maximiza.
2. Ya existe competencia por distribución.
3. Se introducen mejoras al producto.
4. Se requiere gran esfuerzo en producción.
5. Precios más altos.
6. Aparecen competidores.
7. Los precios aumentan al principio y disminuyen al final.

Madurez.

1. Mercado masivo con saturación. Se inicia el "choteo" con competencia en precio.
2. Clientes selectivos (marca).
3. Cambios menores en estilos.
4. Estrategias recompetitivas (esfuerzo para ampliar el ciclo de vida del producto).
5. Gran importancia del empaque y presentación.
6. Esfuerzo y publicidad.
7. Grandes volúmenes de producción.
8. Precios en caída.
9. Menos utilidades.
10. Necesidad de preparar nuevos productos.

Saturación.

1. Calidad estándar para satisfacer a un mercado "choteado", mercado saturado de clientes pobres en poder adquisitivo.

2. Baja publicidad.
3. Capacidad de producción saturada.
4. Menos competidores.
5. Decisión probable de abandonar el producto.

Así como el ciclo de vida de un producto, existe también el ciclo de adopción de un producto que implica: (Ver gráfica 5.10.2.)

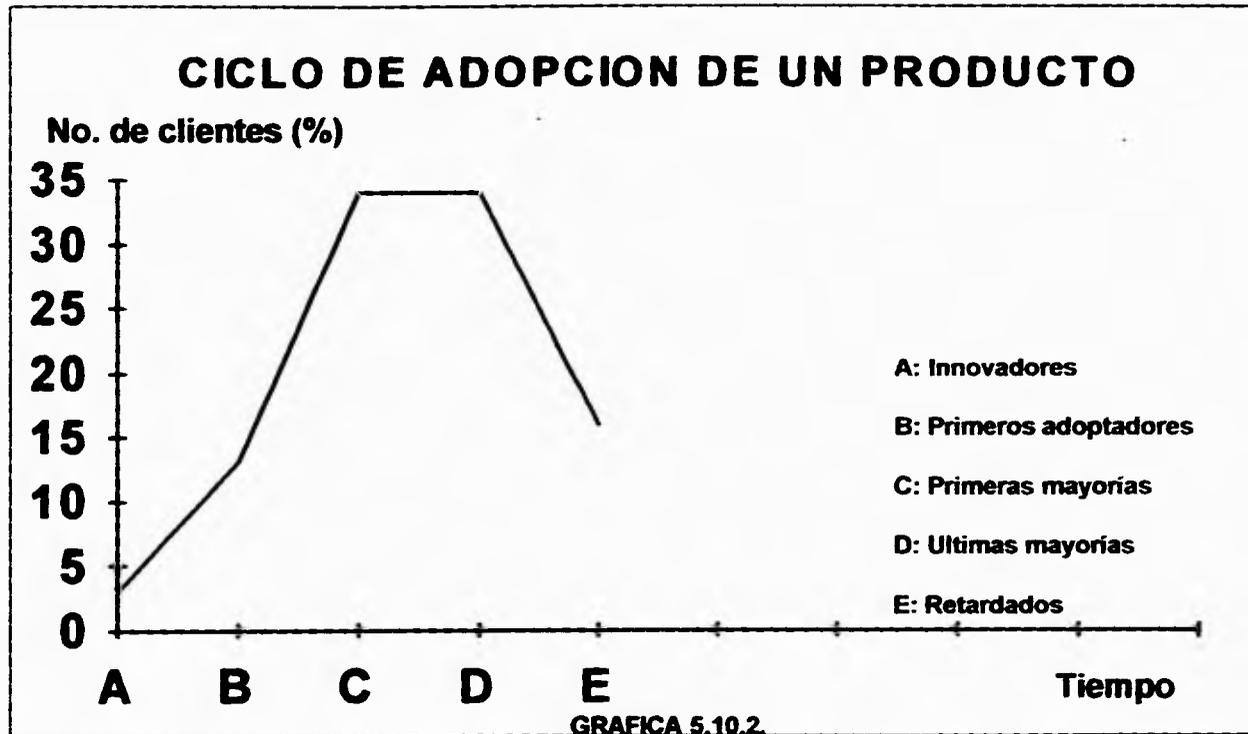
1. Innovadores. Generalmente son clientes de alto poder adquisitivo, que desean tener lo "último" antes que los demás.
2. Adoptadores. Necesitan evidencia de una adopción exitosa de otros antes de exponer sus propios recursos.
3. Última mayoría. Representan a los escépticos que requieren mayor convencimiento.
4. Retardados. Son conformados por las partes de menores recursos de la sociedad y sólo compran el producto cuando es confiable y a bajo costo.

Como podemos ver en la gráfica 5.10.1. cualquier producto tiende a decaer pero debemos tratar de levantarlo y no abandonarlo, lo cual se puede lograr desarrollándolo como producto nuevo, es decir, modificarlo y presentarlo como un producto original e innovador.

El desarrollo de un producto nuevo comienza con la búsqueda de nuevas ideas, la cual debiera ser sistemática en vez de casual y estipular que quiere lograr la empresa con los nuevos productos; si se trata del objetivo de tener un flujo elevado de efectivo, predominio en la porción del mercado o alguna otra meta. Para generar las nuevas ideas es necesario recurrir, según Kotler a las siguientes fuentes: (*)

- Fuentes internas.
- Consumidores.

(*) Mercadotecnia
Philip Kotler
Ed. Prentice-Hall, 1990

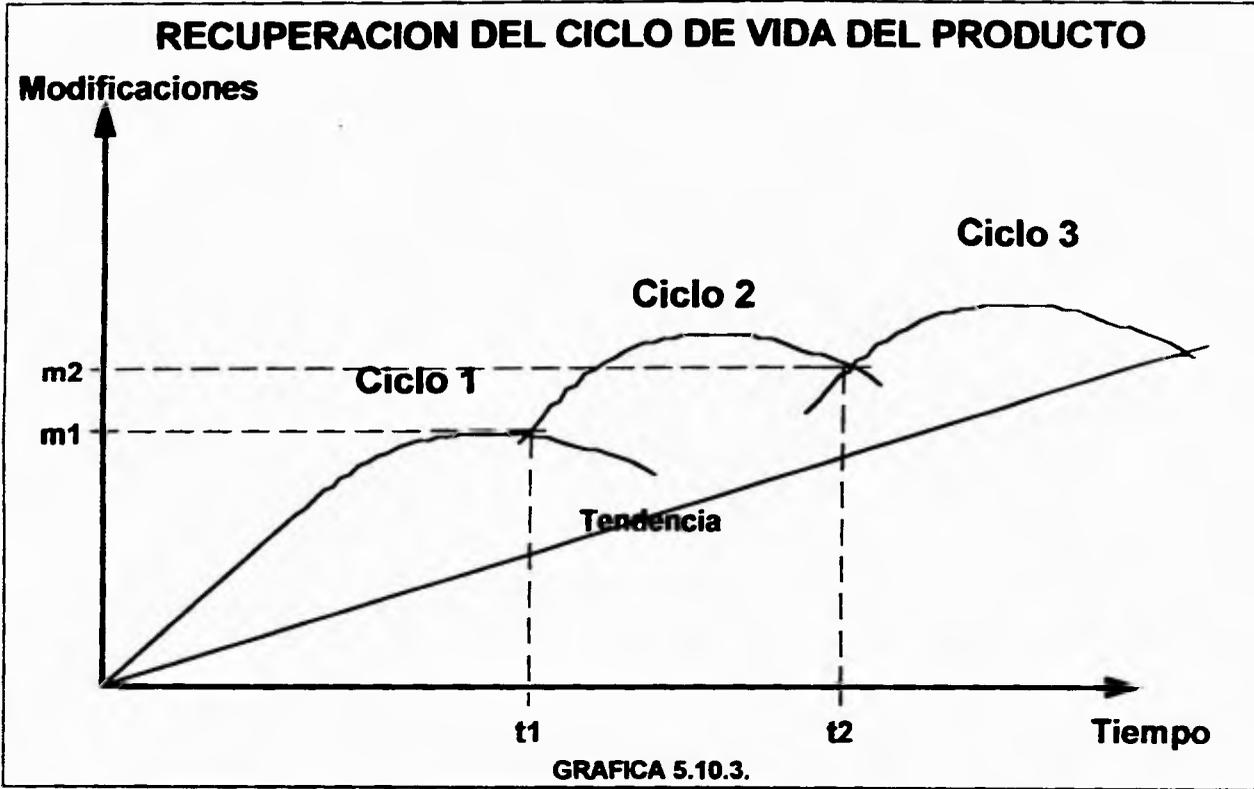


* Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero H., 1992

- Competidores.
- Distribuidores.
- Proveedores.

Es indudable que los productos mueren, y es entonces cuando tenemos que buscar planes alternativos para que la curva no tienda a cero, sino más bien empezar desde el último punto de la madurez con otro ciclo como mostramos en la gráfica 5.10.3. de manera que nuestra tendencia sea positiva. Hacer esta labor no es fácil pero si contamos con una buena estrategia competitiva lograremos que nuestro producto subsista largos periodos en el mercado.

Con esto queremos decir, que si nuestro producto está ya en la fase de saturación debemos de buscar, entre otras cosas, por ejemplo cambiar el empaque, la presentación, la publicidad, o incluso la forma del producto. Muchas compañías exitosas basan su estrategia para competir en el mercado sacando productos similares a los que están muriendo, con alguna pequeña modificación de manera que éste se vuelve nuevamente atractivo hacia el consumidor, permaneciendo entonces más tiempo en el mercado.



50 Principios y Aforismos Básicos para los Emprendedores

A continuación presentamos ciertos principios que debe analizar el emprendedor al momento de iniciar una empresa o en todo momento de las empresas en funcionamiento para así poder actuar adecuadamente en todos los puntos del negocio.
(*)

1. Un emprendedor es una persona, mujer u hombre, joven o no, rico o pobre, con estudios o sin ellos, rubio o moreno, alto o bajo, el primer hijo de un matrimonio o el último, laico o religioso, que vive en la Nápoles o en Neza, casado o soltero, con hijos o sin ellos, que inicia con paciencia, empeño, decisión y sacrificio acciones congruentes y consistentes con el fin de crear, quizás donde antes no había un determinado concepto de mercado, una actividad legal o productiva que beneficiará a la sociedad, cuya única condición es la de estar determinado a triunfar.
2. Ningún profesionista tan capacitado para ser emprendedor como el Ingeniero Industrial.
3. La condición para ser emprendedor es ser original, uno mismo.
4. Soñar despierto, solamente los emprendedores lo hacen.
5. Las emociones no las provocan los hechos, sino lo que uno piensa acerca de ellos.
6. Hay un tipo de ser, bien aventurado en el mando, aquél que trabaja donde le gusta.
7. Tener siempre la fuerza moral para superar las desgracias personales, el desaliento, el rechazo y el desengaño.
8. Ser emprendedor significa, dejar de depender de algunos para depender de todos.

(*) Ing. Antonio Cordero H., 1995

9. El emprendedor al iniciar, está lleno de vacilaciones y miedos, pero en lo único que no vacila es en el talento.
10. Si el éxito llega, llega con los años.
11. El hombre de acción se ilusiona más que el soñador.
12. Todo comienza con una venta.
13. Los tropiezos no son tales si se incorporan a la experiencia.
14. El ser emprendedor nos da la oportunidad de ensayar un nuevo principio de vida.
15. El hombre más que dinero o medios de vida, necesita una razón para vivir.
16. No debemos dejarnos engañar por las expectativas poco confiables.
17. Si queremos ganar, aprendamos a perder.
18. El emprendedor detesta perder, pero no le tiene miedo.
19. Los negocios fracasan porque nada más se quiere ganar.
20. ¿Qué es lo que te hace diferente?
21. ¿Tienes valor para ser diferente?
22. ¿Cuál es la visualización de tu vida en el futuro?
23. Mejor morir haciendo lo que nos gusta, que llevar una existencia reglamentada e impuesta.
24. El momento definitivo del gran miedo: el decidimos a hacerlo.
25. Perseverar con paciencia.
26. Enfrentar con ecuanimidad tanto el éxito como el fracaso.
27. Automotivación; estar dispuesto a leer y a trabajar mucho por convicción y por necesidad.

28. Tener alta capacidad de manejar riesgos controlados.
29. Tener alta necesidad de logro, baja necesidad de poder y variable necesidad de posición.
30. El dinero lo ven como una recompensa de su logro profesional, no como un objetivo principal.
31. Alto nivel de energía para el trabajo y para derrotar a la competencia.
32. Tener habilidad de convencimiento, liderazgo y "hombre orquesta".
33. Tener habilidad para conseguir redes de comunicación y ayuda de todo tipo.
34. No amedrentarse ante la búsqueda de medios para alcanzar objetivos.
35. Desear obtener y dar satisfacciones a los consumidores que son los que impulsan a la sociedad.
36. El destino no es cuestión de casualidad sino de elección, no es algo que haya que esperar, sino que realizar.
37. Al perder de vista nuestro objetivo, hemos redoblado esfuerzos.
38. Pensar que México en vez de ser líder del tercer mundo, debiera ser el último del segundo.
39. Todos los que adquieren una habilidad gozan con su ejercicio hasta que se convierte en rutina, o hasta que ya no puede perfeccionarse.
40. En México no hay desempleo hay inempleables; qué sabes hacer: lo que sea; cuánto quieres ganar: lo que se pueda.
41. Como emprendedor y ante el TLC hay que evitar: "ahí se va", "echando a perder se aprende", etc..
42. Para que una empresa sobreviva sólo tiene dos alternativas: bajar costos o subir ventas.

43. Lo que no se satisface se convierte en una necesidad mayor.

44. Recordemos la regla de oro: "El que tiene el oro hace la regla".

45. No hay nada malo en imitar lo bueno.

46. El mejor país no es el que tiene la mano de obra más barata; sino el que tiene el costo de capital más bajo.

47. Respecto a la competencia, debemos hacer que ésta, dada nuestra eficiencia, sea incompetente.

48. En el mundo todo se reduce a oportunidad o seguridad.

49. Tener intuición para detectar mercados en expansión y/o desarrollo, mejorando lo ya establecido en base a la empatía.

50. Sabemos que la excelencia no existe, sólo existen personas y organizaciones que la desean y hacen muchos esfuerzos para alcanzarla, grupos humanos dispuestos a intercambiar experiencias a aprender y enseñar.

Estos aforismos son de gran utilidad para los futuros emprendedores y para los que ya lo son, serán las "bisagras" que abrirán las grandes puertas.

Busca Nacional Financiera un solo programa de descuento

Nacional Financiera busca conformar un programa de descuento que reúna los criterios de eficiencia, informó Arturo Ortiz Hidalgo, director general de la institución.

El funcionario comentó que el programa de descuento que se está elaborando tiene como objetivo apoyar a las pequeñas y medianas industrias.

Actualmente la institución de fomento opera con cinco programas básicos que

que también ha proporcionado a los empresarios acceso a la capacitación, asistencia técnica, servicios profesionales, tecnología, garantía, esquemas de asociación o de conversión, entre otros servicios.

Todo ello dentro del programa de desarrollo empresarial apoyado por la institución, por los intermediarios financieros y los gobiernos de los estados, a fin de que se obtuvieran mayores beneficios y un impacto decidido en el empleo, en la distribución y en el

desarrollo regional.

Labor fundamental

Ortiz Hidalgo comentó que la institución que dirige jugará un papel importante en la próxima administración, porque tiene los instrumentos financieros adecuados para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual se traducirá en más empleos sin grandes inversiones.

Nacional Financiera, dijo, además de

Prestó Nafin N\$330 Millones

Según de la primera plana

El número de empresas así respaldadas representa, a su vez, un avance de 77 por ciento, respecto a la meta estimada para este año, y "estamos seguros de que se va a lograr", expresó.

De los recursos ejercidos, 33 por ciento corresponde a los destinados a microindustrias; 49 por ciento, a créditos al pequeño comercio, y el restante 19 por ciento, a las medianas y grandes empresas, detalló.

Los fondos de la banca de fomento industrial se distribuyen con base en intermediarios financieros, lo cual significa que los bancos utilizan 80 por ciento de los recursos de Nafinsa, comentó.

Del monto total ejercido, las entidades de fomento en el estado ocupan 3 por ciento; las uniones de crédito, 19 por ciento; las empresas arrendadoras y de factoraje, 3 por ciento, y el beneficio para la banca es de entre 4 y 5 puntos de utilidad, detalló.

El financiamiento se ha otorgado a casi todos los 33 municipios, y es en esta capital donde se aplica 55 por ciento de los fondos, seguida de Cuautla, con 18 por ciento; Jofutla y Jiutepec, con 8 y 7 puntos porcentuales, respectivamente, concluyó.

NAFIN OTORGO YA CRÉDITOS A 1,500 EMPRESAS

Según de la primera plana

Asimismo, precisó que a este objetivo se enfoca todo el esquema financiero nacional de esta banca de desarrollo, la cual cuenta con 544 intermediarios, con 25 bancos y 519 instituciones no crediticias; 268 uniones de crédito; 141 entidades de fomento; 57 arrendadoras financieras; 53 empresas de factoraje y dos fideicomisos "AAA".

Hizo mención de la amplia promoción de los esquemas financieros, difundidos en las 70 oficinas regionales, ubicadas en ciudades muy estratégicas de todo el país.

Ejemplificó el esfuerzo de esta banca de desarro-

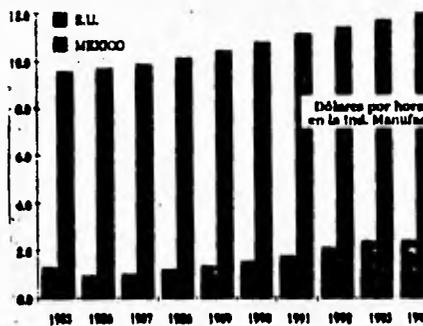
Desempleo Abierto de Apenas 3.5% Entre la PEA: Ibarra

ADOLFO SANCHA VENEGAS

En el primer semestre de 1994 se crearon 220 mil empleos en el país pese a vivir una etapa recesiva en la economía nacional; a su vez, el desempleo abierto entre la población económicamente activa apenas llega a 3.5 por ciento —850 mil personas—, afirmó Agustín Ibarra, director general del

SIGUE EN LA PAGINA DIEZ

LOS SALARIOS ...



"El propósito de la política económica debe ser el bienestar creciente de cada persona y de su familia. Ese bienestar se funda en un empleo digno, estable, bien remunerado. México necesita mucho más de esos empleos y nuestro compromiso es crearlos. Para crear esos empleos, la economía debe crecer de manera sostenida, a un ritmo mucho mayor de la población. Para que los empleos estén cada vez mejor remunerados, se requiere el aumento sostenido de la productividad".

Aumentaron Sólo 3.5% los Salarios en las Maquiladoras: INEGI

ALBERTO NAVARRETE

Las percepciones económicas de los trabajadores de la industria maquiladora de exportación aumentaron sólo 3.5 por ciento, en términos reales, durante el primer semestre del año, lapso en el cual fueron contratados poco más de 30 mil obreros adicionales.

En las 2,056 plantas ma-

CAPITULO VI

**LA INGENIERIA INDUSTRIAL Y SUS
APORTACIONES A LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA MEXICANA**

*No me digas lo mucho que trabajas. Háblame de lo
mucho que logras.*
James Ling

- VI.1 FUNDAMENTOS DE INGENIERIA INDUSTRIAL.
 - VI.2 ¿PARA QUE SIRVE LA INGENIERIA INDUSTRIAL?.
 - VI.3 100 CUESTIONAMIENTOS BASICOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.
 - VI.4 ANALISIS FINANCIERO.
 - VI.4.1 BALANCE GENERAL.
 - VI.4.2 ESTADO DE RESULTADOS.
 - VI.4.3 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS (FLUJO DE CAJA).
 - VI.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS.
 - VI.6 ANALISIS DE PROCESOS PRODUCTIVOS.
 - VI.6.1 ESTANDARES DE PRODUCCION.
 - VI.6.2 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.
 - VI.6.3 ANALISIS DEL SISTEMA PRODUCTIVO Y LAY-OUT.
 - VI.6.3.1 SEGURIDAD INDUSTRIAL.
 - VI.6.3.2 MANEJO DE MATERIALES.
 - VI.6.3.3 MANTENIMIENTO: PREDICTIVO, PREVENTIVO Y CORRECTIVO.
 - VI.6.3.4 PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION.
 - VI.7 CONTROL DE CALIDAD.
 - VI.8 REINGENIERIA.
- HEMEROGRAFIA.

VI.1

Fundamentos de Ingeniería Industrial

Ya hemos hablado de la importancia de la empresa en la sociedad, pero ahora la pregunta que nos viene a la mente es: ¿cómo logran dichas empresas crear bienes y servicios para satisfacer nuestras necesidades?

Es importante que hagamos un breve resumen de las bases sobre las cuales se funda lo que hoy conocemos como Ingeniería Industrial.

Un gran paso fue la creación de la máquina de vapor por Watt, así las empresas ya no se veían obligadas a establecerse cerca de los ríos -cuya energía hasta entonces generaba el movimiento de las máquinas-, el transporte se facilitó y las máquinas de precisión y los inventos de la industria textil coadyuvaron grandemente al desarrollo industrial.

Con la llegada del siglo XX, el conjunto de fábricas se había convertido en una forma de vida (*). La mano de obra abundaba y, por ende, era mal pagada, lo que generó la creación de "uniones" para defender la seguridad de trabajo, salarios y condiciones de mismo, por lo que se dieron serios problemas de orden laboral.

Fredrick Taylor y Frank Gilbreth han sido considerados como los fundadores de la ingeniería industrial. Según Taylor, los principios de una dirección eficiente son: (**)

1. Desarrollar una ciencia por cada elemento de trabajo de asalariado.
2. Seleccionar y adiestrar científicamente a los obreros.
3. Elaborar una fraternal cooperación con sus asalariados.
4. Asumir la responsabilidad para las actividades que son de la naturaleza de gerencia.

(*) Introducción a la Ingeniería Industrial
Richard C. Vaughn
Ed. Reverté

(**) Idem *

Con respecto a Gilbreth podemos decir que su principal preocupación fue el estudio de los movimientos, es decir, sus investigaciones se enfocaron a hacer menos pesadas las tareas del obrero.

Durante el siglo XX los principios de Taylor se aplicaron en las empresas, pero hoy en día, ante la globalización y la apertura que vivimos a nivel mundial, estos principios se están volviendo obsoletos. Actualmente deberemos poner en práctica nuevos paradigmas y conceptos tales como reingeniería, de la cual hablaremos más ampliamente en el presente capítulo.

Hoy en día el grado de desarrollo de un país se mide de acuerdo al número de ingenieros con los que su sociedad cuenta, como por ejemplo:

México cuenta con 6 ingenieros por cada mil habitantes.

**Francia cuenta con 84 ingenieros por cada mil habitantes.
(18 veces más que en México)**

**Japón cuenta con 120 ingenieros por cada mil habitantes.
(20 veces más que México)**

Estos datos revelan lo que vive la economía mundial en estos días, México es aún un país subdesarrollado. Por lo que el compromiso que nos ha sido heredado es muy grande. El Ingeniero industrial tiene la responsabilidad de incrementar el desarrollo de la industria mexicana, de ahí que hagamos énfasis en su importancia para la sociedad y para el desarrollo de México.

Las premisas básicas que gobiernan la actividad del ingeniero industrial son:

- Siempre hay un método mejor.
- "Del dicho al hecho siempre hay un ingeniero".
- "Lo que cualquiera hace con dos pesos, el ingeniero lo hace con uno".

Así, creemos que el ingeniero industrial es el profesionalista mejor armado para sacar adelante al país, sobre todo ahora, que pasamos por un periodo de crisis económica, política y moral.

VI.2

¿Para qué sirve la Ingeniería Industrial?

¿Para qué sirve la Ingeniería Industrial?. Si bien ya hemos mencionado la relevancia del Ingeniero Industrial en el desarrollo empresarial moderno -como emprendedor-, es válido definir las funciones que éste desempeña dentro de la empresa.

La Ingeniería Industrial es lo relativo al proyecto, mejora e instalación de sistemas integrados de hombres, materiales y equipos. Lleva con los conocimientos y prácticas en matemáticas, física y ciencias sociales, juntamente con los principios y métodos de análisis y proyectos de Ingeniería, a especificar, producir y evaluar los resultados a obtener de tales sistemas. (*)

Según H. B. Maynard la Ingeniería Industrial es la ingeniería que se ocupa de la aplicación de todos los factores, incluso el humano, relacionados con la producción y distribución de productos o servicios.

Los estudios de Ingeniería Industrial -conocimientos analíticos y matemáticos- son la base necesaria para ésta, pero estará ampliamente complementada con el factor humano, material, financiero, económico, etc..

En la tabla 6.2.1. observamos el porcentaje de tiempo que ocupa el ingeniero industrial en algunas de las actividades más importantes de la empresa. (Ver tabla)

De la tabla anterior nos podemos dar cuenta que el ingeniero industrial se ocupa en diferentes disciplinas de la empresa.

Es muy importante que mencionemos que el ingeniero industrial puede desarrollarse y aportar sus conocimientos en los dos modos de producción -empresas de productos y empresas de servicios-.

(*) AIIE Long- Range Planning Committee en
Introducción a la Ingeniería Industrial
Richard C. Vaughn
Ed. Reverté

**PORCENTAJE DE TIEMPO DEL INGENIERO INDUSTRIAL
EMPLEADO EN LAS FUNCIONES MAS IMPORTANTES**

FUNCION	PORCENTAJE DE TIEMPO (%)
Medición del trabajo	33.4
Método de trabajo	21.1
Ingeniería de producción	13.0
Análisis y control de fabricación	9.9
Planeación de maquinaria	8.6
Administración de salarios	5.6
Seguridad	2.6
Planeación de producción y de inventario	2.0
Control de calidad	1.1
Otros	2.7
TOTAL	100%

* Ingeniería Industrial: Estudio de Tiempos y Movimientos
Benjamin W. Niebel, 1990

TABLA 6.2.1.

Un ingeniero industrial puede participar en todos los departamentos que conforman una empresa. En términos generales el organigrama que a continuación presentamos (diagrama 6.2.2.) es típico en casi cualquier organización industrial o de servicio. Si lo observamos detenidamente nos damos cuenta que el ingeniero industrial encaja fácilmente en cualquiera de las áreas con las que cuenta, dados sus conocimientos analíticos y técnicos y su capacidad de resolver problemas.

Para ejemplificar cuan importante es la ingeniería industrial, recemos la siguiente frase: **"Asómate a la ventana, todo lo que no hizo Dios lo hizo un Ingeniero"**. Con esto nos referimos a todas las ramas de Ingeniería, pero hoy, que la Tercera Guerra Mundial es de índole comercial, es el ingeniero industrial el que tiene las armas más poderosas para triunfar en dicha guerra.

Así, creemos que la Ingeniería Industrial, así como los profesionales de la misma, juegan un papel importantísimo en el desarrollo empresarial, ya que si bien planean y supervisan la producción, analizan todos los factores concernientes al factor humano (estudios de tiempos y movimientos y conflictos laborales) están capacitados, dado su conocimiento analítico, para resolver problemas ocupando puestos directivos.

ORGANIGRAMA TIPOICO DE LAS EMPRESAS

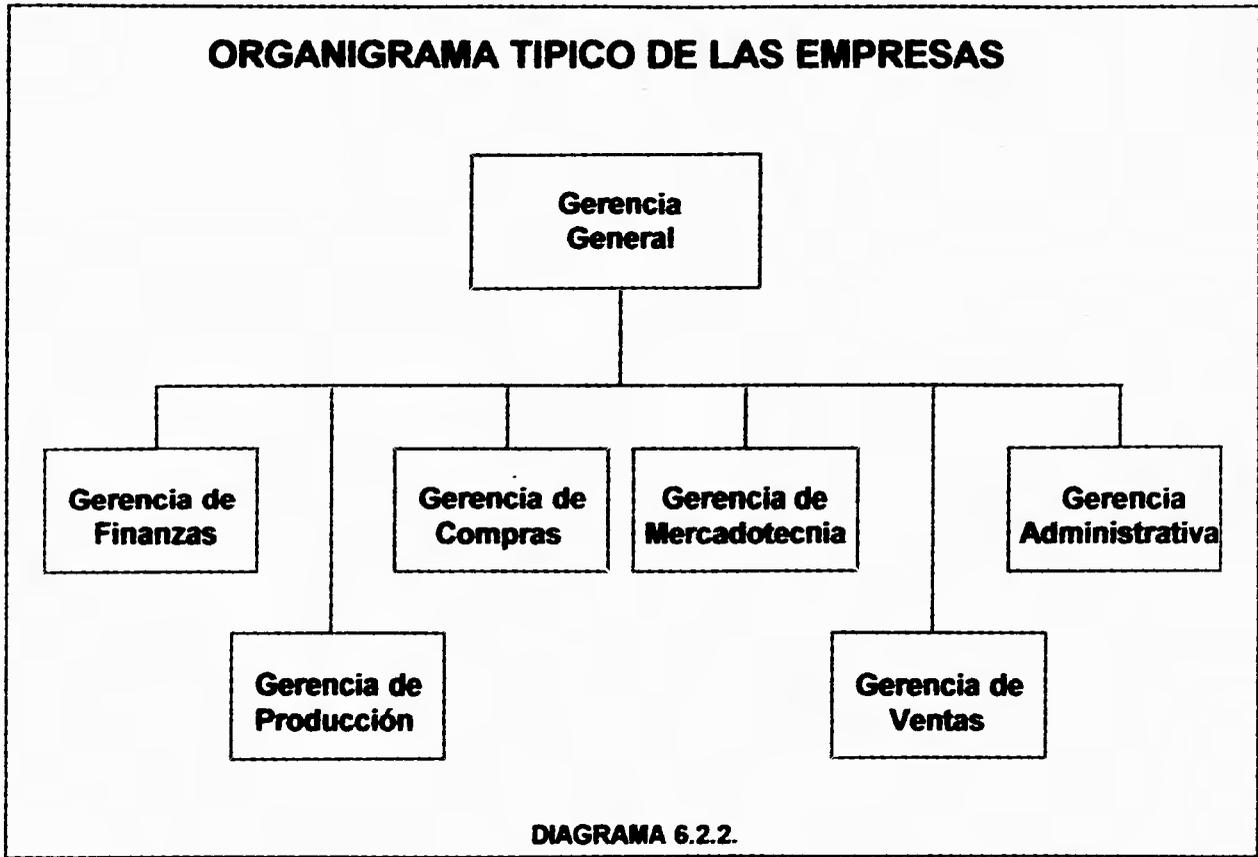


DIAGRAMA 6.2.2.

VI.3

100 Cuestionamientos Básicos para el Diagnóstico de la Empresa

Cuando se presentan problemas en nuestra empresa, muchas veces no sabemos qué los originó o cómo resolverlos. A continuación presentamos algunos cuestionamientos que nos sirven para identificar los problemas en diferentes áreas que ocurren dentro de nuestra empresa. (*)

a) Dirección General.

1. ¿Sabe Ud. qué es un balance, un estado de pérdidas y ganancias, un inventario, un estado financiero, etc.?
2. ¿Conoce qué es y para qué sirve el concepto de punto de equilibrio?
3. ¿Ha previsto destinar un tiempo de cuando en cuando para echar una mirada general y objetiva al negocio?
4. ¿Cómo planea mantenerse al día en cuanto a las mejoras tecnológicas en su tipo de industria?
5. ¿Está preparado para la competencia de los productos extranjeros, conoce las premisas generales del TLC?
6. ¿Utiliza algún tipo de índices financieros para controlar las decisiones de su negocio?
7. ¿Cuenta con toda la información necesaria para evaluar las actividades generales de su empresa?
8. ¿Plantea claramente los cambios importantes dentro de su empresa?

(*) Ing. Antonio Cordero H., 1994

b) Impuestos y algunos aspectos legales.

9. ¿Conoce los impuestos que debe pagar la empresa, tales como: IVA, ISPT, 2% sobre activos, 2% sobre nóminas, cuotas del IMSS, conoce los impuestos que deben pagar sus empleados?

10. ¿Sabe por qué y para qué existen los notarios públicos y, para que conformar el Acta Constitutiva del negocio?

11. ¿Conoce la responsabilidad legal e impositiva de cada uno de los socios al conformar un acta constitutiva en los diferentes tipos de sociedades?

12. ¿Conoce el riesgo penal de evasión de impuestos?

13. ¿Está al día en cuanto a las leyes generales de protección ambiental?

14. ¿Qué hace la SEDESOL?

15. ¿Está preparado para la visita de algún inspector de bomberos, fiscal, ambiental o de salud?

c) Cámaras y otras organizaciones.

16. ¿Conoce las funciones de Canacindra, Coparmex y Canaco?

17. ¿Conoce los beneficios que Ud. puede obtener de los organismos antes mencionados?

18. ¿Existe alguna asociación de empresarios en su ramo?

19. ¿Está Ud. suscrito a alguna revista que lo mantenga al día en su ramo empresarial?

20. ¿Sabe dónde pueden ofrecerle asesoría para los movimientos que piensa realizar su empresa?

d) Organización.

21. ¿Conoce sus alcances y limitaciones personales (humanas y técnicas) en lo que va a emprender y el sentido que le va a dar a la organización y trabajo?

22. ¿Conoce la Ley Federal del Trabajo, la Ley de Impuesto Sobre la Renta y la Ley del Seguro Social?

23. ¿Ha elaborado ya algún organigrama tentativo?

24. ¿Cómo se mantiene informado sobre decisiones y acciones de otros (competencia) en su negocio?

25. ¿Ha establecido normas sobre los asuntos futuros más importantes de la empresa?

26. ¿Todos los socios que conforman la empresa tienen los mismos objetivos, existe respeto entre todos?

27. ¿Conoce los principales estereotipos del liderazgo, sabe cómo ser un líder efectivo?

28. ¿Las decisiones importantes se toman en equipo o individualmente?

e) Producto.

29. ¿Ha decidido con base en estudios de mercado, mano de obra y materiales, exactamente cuál va a ser el producto o servicio a ofrecer?. Debe evitar la "miopía" comercial.

30. ¿Está totalmente desarrollado el producto, se ha probado su funcionamiento cumpliendo con las finalidades a las cuales será destinado?

31. ¿Ha hecho Ud. examinar los materiales a emplear por algún laboratorio, está seguro de obtener siempre las mismas características importantes tanto del producto como de los materiales componentes?

32. ¿Conoce a la competencia en lo que se refiere a los aspectos mencionados en las tres preguntas anteriores?

33. ¿Su producto o servicio es fácilmente reconocible en el mercado?

34. ¿Ha tenido la oportunidad de preguntar en el mercado si su producto o servicio realmente satisface a sus clientes?

35. ¿Sabe cuál es la diferencia entre valor y costo de un producto o servicio?

36. ¿Ha pensado en mejorar su producto o servicio?.

f) **Financiamiento.**

37. ¿Ha calculado científicamente a cuánto ascenderán los costos de implantación, equipo, materiales requeridos para iniciar, honorarios, impuestos, reserva legal, etc., es decir, presupuestos detallados?.

38. ¿Cuánto necesitará Ud. de dinero en efectivo o en crédito para mantener la marcha del negocio hasta obtener utilidades?.

39. ¿Ha hecho reservas para contingencias?.

40. ¿En qué plazo espera cubrir su pasivo circulante?.

41. ¿Podrán servirle sus facturas, contratos de venta, etc. como garantía para obtener su dinero?.

42. ¿Podrá obtener dinero sobre sus primeros productos terminados?.

43. ¿Ha preparado gráficas de punto crítico y retomo de la inversión?.

44. ¿Conoce las fuentes de financiamiento de la micro y pequeña industria vía SECOFI?.

45. ¿Conoce tasas, trámites y tipos de financiamiento bancario?.

46. ¿Conoce las exenciones de impuestos que se otorgan como fomento a la micro, pequeña y mediana empresa?.

47. ¿Cuenta con el suficiente capital para resistir crisis económicas?.

48. ¿Conoce el programa de apoyo para la micro y pequeña empresa que ofrece Nacional Financiera?.

49. ¿Está Ud. capacitado técnicamente para hacer movimientos monetarios en su empresa?.

50. ¿Sabe que se puede asociar con diferentes empresarios para solicitar juntos un crédito?.

36. ¿Ha pensado en mejorar su producto o servicio?

f) Financiamiento.

37. ¿Ha calculado científicamente a cuánto ascenderán los costos de implantación, equipo, materiales requeridos para iniciar, honorarios, impuestos, reserva legal, etc., es decir, presupuestos detallados?

38. ¿Cuánto necesitará Ud. de dinero en efectivo o en crédito para mantener la marcha del negocio hasta obtener utilidades?

39. ¿Ha hecho reservas para contingencias?

40. ¿En qué plazo espera cubrir su pasivo circulante?

41. ¿Podrán servirle sus facturas, contratos de venta, etc. como garantía para obtener su dinero?

42. ¿Podrá obtener dinero sobre sus primeros productos terminados?

43. ¿Ha preparado gráficas de punto crítico y retomo de la inversión?

44. ¿Conoce las fuentes de financiamiento de la micro y pequeña industria vía SECOFI?

45. ¿Conoce tasas, trámites y tipos de financiamiento bancario?

46. ¿Conoce las exenciones de impuestos que se otorgan como fomento a la micro, pequeña y mediana empresa?

47. ¿Cuenta con el suficiente capital para resistir crisis económicas?

48. ¿Conoce el programa de apoyo para la micro y pequeña empresa que ofrece Nacional Financiera?

49. ¿Está Ud. capacitado técnicamente para hacer movimientos monetarios en su empresa?

50. ¿Sabe que se puede asociar con diferentes empresarios para solicitar juntos un crédito?

g) Seguros.

51. ¿Qué clase de seguros son indispensables para su negocio?
52. ¿Su empresa está asegurada?
53. ¿Sabe que existen medios para asegurar sus productos cuando los transporta?

h) Localización.

54. ¿La localización de su empresa está en función de la proximidad de las materias primas, de la abundancia de mano de obra especializada o del mercado?
55. ¿Ha investigado sobre transporte, energía, agua, combustible, protección contra el fuego, etc.?
56. ¿Los procesos de su empresa pueden ocasionar molestias a la comunidad?
57. ¿Cuál será el impacto de su negocio en la comunidad donde se establecerá?
58. ¿Sabe dónde se localiza su competencia?
59. ¿Ha pensado en la posibilidad de cambiar la localización de su empresa?
60. ¿En la evaluación de su proyecto propuso como alternativa tener una empresa localizada en áreas diferentes y separadas?

i) Fábrica.

61. ¿Qué instalaciones resultan ser más convenientes: tipo de energía eléctrica, iluminación, ventilación, acondicionamiento de aire, grúas, puentes-grúas, aparatos elevadores o rampas?
62. ¿El espacio es adecuado para una disposición optimizada de máquinas y puestos de trabajo?
63. ¿Ha tenido en cuenta las disposiciones legales de edificación y otras?

64. ¿Es conveniente hacer todos los procesos en su fábrica o es preferible comprar algunas piezas ya fabricadas o subcontratar una operación?

65. ¿Puede y debe comprar máquinas de segunda mano? Si lo hace, asegúrese de inspeccionarla cuidadosamente antes de pagarla.

66. ¿Se interrumpirán muchas de las operaciones por la ruptura o avería de una simple máquina, puede obtener repuestos de confianza con rapidez?

67. ¿Conoce los últimos avances en automatización, le convendría automatizar, o su proceso se haría más costoso?

68. ¿Su empresa cuenta con zonas marcadas que indiquen la existencia de un trabajo riesgoso?

69. ¿Existe en su planta equipo contra incendio, su personal sabe cómo utilizarlo?

j) Producción.

70. ¿Desarrollará producción en línea, por pedido o por lote?

71. ¿Ha determinado el tamaño económico de las series de producción?

72. ¿Ha analizado el movimiento y manejo de materiales desde los puntos de vista de: número de manejos, distancias recorridas y métodos empleados?

73. ¿Permite la naturaleza de los procesos un sistema de control de calidad?

74. ¿Ha previsto un mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo, relacionado con los costos que involucra el no tenerlo?

75. ¿Tiene contemplada la posibilidad de diseñar un nuevo proceso productivo para algún producto en específico?

76. ¿Lleva algún tipo de control de inventarios?

k) Personal.

77. ¿Qué requerimientos debe cumplir su personal?. El análisis de las tareas revela a menudo un uso innecesario de personas altamente calificadas, o una proporción excesiva de personal con gran especialización en fábricas pequeñas.

78. ¿Ha desarrollado procedimientos para reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de sus trabajadores?.

79. ¿Tiene normas claras sobre horas de trabajo y extras, ausentismo, disciplina, trámites de quejas, vacaciones, enfermedades, valoración de méritos, ascensos, beneficios sociales, etc.?

80. ¿Si el personal de su empresa está sindicalizado, ha estado Ud. en contacto con éste?.

81. ¿Qué sistema de sueldos, salarios e incentivos utiliza?.

82. ¿Ha meditado sobre la motivación y estímulos a sus trabajadores?.

83. ¿Ha pensado en algo tan sencillo como las condiciones de baño y vestidores para sus empleados?. Debemos recordar que trabajamos con seres humanos.

84. ¿Sus trabajadores saben la importancia que tiene cada una de las tareas que realizan?.

85. ¿Considera que los trabajadores están a gusto con lo que hacen?.

l) Compras.

86. Recuerde la premisa: "Una buena compra hace una buena venta".

87. ¿Cómo medirá la calidad de sus materias primas al recibirlas en almacén?.

88. ¿Debe tener su almacén características especiales de temperatura, piso, ventilación, manejo preventivo para evitar el deterioro y, por lo tanto, el costo?.

89. ¿Ha determinado el tamaño del pedido más económico?

90. ¿Sus proveedores lo satisfacen?

m) Ventas.

91. ¿Quién utilizará su producto?. Si es un artículo para el consumo, ¿qué grupos de la población lo comprarán?. Si es un artículo para la industria, ¿qué establecimientos o fábricas lo requerirán?. ¿Qué potencialidad puede futurizar en cualquier caso?

92. ¿Es capaz su producto de responder a la política de ventas que precisa Ud. para obtener éxito?

93. ¿Tiene Ud. medios para juzgar a la competencia?

94. ¿Va Ud. a ofrecer un producto nuevo?. Si es así, ¿por qué piensa que lo usarán?

95. Si Ud. ofrece un producto ya conocido, ¿qué ventaja tiene sobre los otros, en todos los aspectos analizables?

96. ¿Qué porcentaje sobre el valor de ventas gastan en anuncios las empresas que hacen productos similares, ha incluido esas cantidades en su presupuesto inicial?

97. ¿Cuánto costarán sus envases, y qué diseño llevarán?

98. Mucha gente ya no compra productos por la marca, sino por el servicio. ¿Está Ud. dispuesto a brindar verdaderamente servicio?. Recuerde las siglas "POCS" (Precio, Oportunidad, Costo, Servicio).

99. ¿La flexibilidad de su empresa le permitiría cambiar el giro, dadas unas ventas muy malas o nulas?

100. ¿Sabía Ud. que el que cuenta con mayor información, cuenta con un "as" en la manga, y llevará siempre la ventaja sobre su competencia?

Con estas preguntas nos será más fácil identificar los problemas que ocurren en nuestra empresa y así, actuar de manera inmediata ante ellos.

VI.4

Análisis Financiero

La dinámica de globalización, interdependencia y competencia experimentada en la actualidad por la economía internacional en general y la mexicana en particular, ha generado una demanda de recursos crediticios por parte del sector empresarial.

Esta demanda ha provocado que diferentes empresas mexicanas, tengan que buscar distintos esquemas de financiamiento tanto de deuda como de capital de acuerdo a sus tamaños y características particulares, tanto en los mercados financieros internacionales como nacionales, en un contexto de extrema competencia por dichos recursos escasos.

Como consecuencia, el nivel de información financiera de las empresas demandantes de financiamiento, así como el análisis de la misma, por parte de los inversionistas tanto institucionales como individuales dispuestos a satisfacer dicha demanda, se ha convertido en una condición sine qua non en sus decisiones de inversión. (*)

Los enfoques del análisis financiero se pueden clasificar en cuatro:

1. El análisis financiero aplicado a las decisiones de crédito, el cuál tendrá como objetivo fundamental evaluar la estructura financiera en cuanto a su apalancamiento y a la generación de efectivo para el pago de capital e intereses.
2. El análisis financiero aplicado en los portafolios de inversión, el cuál tiene como objetivo evaluar la estructura financiera de la empresa, enfocándose primordialmente a la generación de recursos y utilidades.
3. El análisis financiero aplicado en la evaluación de proyectos, el cuál tiene como fin proporcionar elementos de juicio para determinar la razonabilidad de las cifras proyectadas, la confiabilidad de éstas y, por lo tanto, la conveniencia del inversionista del proyecto.

(*) El Financiero, 26 de octubre de 1994

4. El análisis financiero aplicado en la evaluación interna de la empresa y diagnóstico, el cuál determinará las fuerzas y debilidades de la empresa, nos permitirá conocer la estructura financiera de la misma y nos conducirá a tomar decisiones operativas, de inversión y de financiamiento.

Por lo anterior, podemos decir que un análisis financiero nos permitirá darnos cuenta de la situación económica de nuestra empresa, y de este modo saber si podemos invertir en ella o en otra.

La falta de un análisis adecuado de la situación financiera de una empresa presenta situaciones de riesgo potencial de cartera vencida en el caso de los intermediarios financieros otorgantes de crédito, y de pérdidas financieras en el caso de inversionistas individuales.

VI.4.1

Balance General

El balance general es un estado contable que nos define la situación financiera de una empresa en una fecha determinada, estableciendo en términos monetarios lo que la empresa posee y debe en esa fecha. Esta compuesto de:

$$A = P + C$$

En donde:

A = Activos. Es todo lo que posee la empresa y tiene valor. Por ejemplo, edificio, dinero, materia prima, etc..

P = Pasivos. Son todos los compromisos contraídos por la empresa con otras personas, es decir, las deudas de la empresa.

C = Capital. Son las aportaciones de los dueños o socios para el crecimiento de la empresa.

De esta forma, cada componente del balance general tiene a su vez una clasificación:

a) Activo.

- Circulante: aquello que nos pertenece, la liquidez en un plazo menor a 90 días.
- Fijo: aquél que le pertenece a la empresa y tiene una revolvencia mayor a 90 días.
- Diferido: aquél que nos pertenece y se ha pagado por adelantado como: seguros, primas, consultorías.

b) Pasivo.

- A corto plazo: el que tiene una revolvencia menor a 90 días.
- A largo plazo: el que tiene una revolvencia mayor a 90 días.

- Contingente: son las reservas, todo lo que tenga que ver con el gobierno como: IMSS, SAR, etc..

c) Capital.

- Social: es el que se puede convertir en acciones.

- Contable: es la utilidad que se va a obtener.

La presentación del balance general puede ser horizontal o vertical o de reporte, pero éste deberá llevar en su encabezado, en primer lugar, el nombre del comerciante o de la sociedad, en segundo lugar, el estado financiero de que se trate y en tercer lugar, la fecha con el día y el año.

Sobre el balance general debemos tener presente lo siguiente:

a) Se practica anualmente por exigencia de la ley. Para efectos internos en la empresa se practica mensualmente.

b) El tiempo transcurrido entre dos balances se denomina *ejercicio contable* y el tiempo transcurrido entre la presentación de resultados al fisco y la siguiente, se denomina *ejercicio fiscal*.

c) Se denominan *clientes* a aquellas personas a quienes se les otorga crédito en la venta de las mercancías que maneja nuestra empresa. Se denomina *deudor* a aquella persona que se le otorgó crédito en dinero y que no tiene nada que ver con las ventas que realizó la empresa.

d) Se denominan *proveedores* a aquellas personas que otorgan crédito a la empresa en la compra de mercancías. Se denominan *acreedores* a aquellas personas físicas o morales que otorgan crédito a la empresa mediante la entrega de dinero en efectivo y que no tienen nada que ver con la compra de mercancías.

Entonces, el balance general nos muestra lo que la empresa debe y cómo financia lo que tiene.

VI.4.2

Estado de Resultados

El estado de resultados es aquel estado financiero que nos permite visualizar la rentabilidad de nuestra empresa, es decir, si nuestro negocio tiene pérdidas o ganancias y el valor de las mismas.

Para ello tenemos que hacer las siguientes operaciones, tomando en cuenta todos los ingresos y egresos que tiene nuestra empresa.

Ventas netas
- Costos de materia prima
- Costos variables de fabricación
- Costos de producción
= Contribución marginal
- Mano de obra
- Materiales fijos
- Costos fijos de fabricación
= Utilidad bruta
- Gastos de venta
- Gastos de administración
= Utilidad de operación
- Gastos financieros
= Utilidad antes de impuesto
- Impuestos
= UTILIDAD NETA

En donde:

Costos de producción. Son los costos de erogación para transformar un producto, química o físicamente, de un estado A a uno B. Estos costos a su vez pueden ser directos o indirectos.

a) Costos de producción directos son:

- Mano de obra fija, es aquella que aparece en la nómina.
- Mano de obra variable, es la que se paga a destajo.
- Materiales, son un costo variable.
- Servicios, son un costo fijo.

b) Costos de producción indirectos son:

- Fabricación, es un costo variable.
- Supervisión.
- Rentas, son un costo fijo.
- Depreciación, es un costo fijo.
- Mantenimiento.

Gastos de venta. Son aquellos que se utilizan en promover, desplazar o vender el producto o servicio, y no le agregan valor al mismo y son: imagen, transporte, publicidad, promoción, propaganda, estudio de mercado, sueldos, viáticos, comisiones y representaciones.

Gastos de administración. Cubren los servicios de logística, organización y administración, tales como sueldos a funcionarios, sistemas, servicios de apoyo, papelería, teléfono, IMSS, fondo de ahorro, INFONAVIT, etc..

Gastos financieros. Son los intereses bancarios que se deban cubrir en caso de que hayamos pedido un préstamo.

Impuestos. Del Impuesto al Valor Agregado IVA, se paga el 10%, del Impuesto Sobre la Renta ISR 34%, del Reparto de Utilidades a los Trabajadores PTU 10% y del Impuesto al Activo IMPAC 2%, el cuál sólo se paga si no se paga el ISR.

Con el desglose anterior de costos y gastos, tenemos las herramientas necesarias para poder hacer nuestro estado de resultados y ver en que condiciones de rentabilidad se encuentra nuestra empresa.

Así, "la única manera de competir y de sobrevivir en los mercados actuales en constante cambio, es trabajar correctamente nuestros costos, además de ofrecer calidad y servicio posventa".

b) Costos de producción indirectos son:

- Fabricación, es un costo variable.
- Supervisión.
- Rentas, son un costo fijo.
- Depreciación, es un costo fijo.
- Mantenimiento.

Gastos de venta. Son aquellos que se utilizan en promover, desplazar o vender el producto o servicio, y no le agregan valor al mismo y son: imagen, transporte, publicidad, promoción, propaganda, estudio de mercado, sueldos, viáticos, comisiones y representaciones.

Gastos de administración. Cubren los servicios de logística, organización y administración, tales como sueldos a funcionarios, sistemas, servicios de apoyo, papelería, teléfono, IMSS, fondo de ahorro, INFONAVIT, etc..

Gastos financieros. Son los intereses bancarios que se deben cubrir en caso de que hayamos pedido un préstamo.

Impuestos. Del Impuesto al Valor Agregado IVA, se paga el 10%, del Impuesto Sobre la Renta ISR 34%, del Reparto de Utilidades a los Trabajadores PTU 10% y del Impuesto al Activo IMPAC 2%, el cuál sólo se paga si no se paga el ISR.

Con el desglose anterior de costos y gastos, tenemos las herramientas necesarias para poder hacer nuestro estado de resultados y ver en que condiciones de rentabilidad se encuentra nuestra empresa.

Así, **"la única manera de competir y de sobrevivir en los mercados actuales en constante cambio, es trabajar correctamente nuestros costos, además de ofrecer calidad y servicio posventa"**.

VI.4.3

Estado de Origen y Aplicación de Recursos (Flujo de Caja)

El estado de origen y aplicación de recursos -o flujo de caja- nos permite saber el estado de liquidez de la empresa existente y medir los costos presupuestados para un proyecto, sabiendo la cantidad de efectivo con la que contamos.

$$\text{Efectivo} = \text{Ingresos} - \text{Egresos}$$

Para los ingresos, debemos hacer la siguiente operación:

Utilidad
+ Depreciación
+ Créditos
+ Aportaciones de accionistas
+ Dividendos
+ Otros (ilícitos)
= TOTAL DE INGRESOS

Y para los egresos:

- Amortización de créditos
- Cambios en el capital de trabajo
- Cambios de inversión
- Salidas presupuestadas
= TOTAL DE EGRESOS

En donde el capital de trabajo CT = activo circulante - pasivo.

Por lo tanto, el flujo de caja nos sirve para saber si estamos obteniendo utilidad o no, y para liberar dinero y tener una mayor liquidez.

VI. 5

Análisis de Factibilidad de Proyectos

Un proyecto, sea para iniciar una nueva empresa o para rehabilitar las ya existentes, se lleva a cabo a través de un ciclo. (Ver diagrama 6.5.1.)

En este sencillo diagrama, y para no caer en estudios complicados, podemos observar las fases por las que pasa un proyecto. Primero se verifica que haya oportunidades de llevarlo a cabo, y si es factible, realizar la inversión para finalmente realizarlo y operarlo.

En los que toca a este tema, nuestro objetivo es dar a conocer al empresario la forma más sencilla de identificar cuándo un proyecto es o no factible de realizarse y, por ende, si será rentable para la empresa.

Una vez que hemos hecho los estudios previos a la realización de proyecto, entre otros tales como de mercado, de factibilidad, de materias primas y mano de obra, de tecnología y ecológico, debemos procurar que todos los elementos del proyecto generen utilidades, es decir, que el proyecto sea rentable. Sin embargo hay que tomar en cuenta que todo proyecto -por pequeño que sea- incurrirá en cierto riesgo e incertidumbre, por lo que nuestro proyecto se verá sujeto a situaciones imprevistas tales como modas, devaluaciones o cambios del mercado.

Las condiciones para llevar a cabo la evaluación económica del proyecto son:

- Factibilidad técnica.
- Factibilidad económica y financiera.
- Factibilidad socioeconómica.
- Factibilidad ecológica.

FASES DEL CICLO DEL PROYECTO



DIAGRAMA 6.5.1.

Asimismo debemos:

- Determinar la alternativa más atractiva del proyecto bajo condiciones prevalecientes y de incertidumbre.
- Identificar claramente las variables críticas y las estrategias para controlar y administrar riesgos.
- Determinar el flujo de recursos financieros durante la ejecución, arranque y operación al costo mínimo disponible, así como un programa efectivo de su utilización.

Con lo anterior lo que queremos decir es que, una vez que el proyecto es factible de realizarse, debemos administrar nuestros recursos de manera que los créditos sean solicitados a medida que el proyecto vaya avanzando.

Ahora bien, los criterios para evaluar los proyectos son:

a) Ganancia.

$$\text{Ganancia} = \text{Ingresos} - \text{Egresos} - \text{Impuestos}$$

La ganancia se obtiene del Balance General y del Estado de Resultados de la empresa.

b) Corrientes de liquidez.

Conocida también como descuento de flujo de efectivo. El dinero no tiene el mismo valor el primero y el último año de vida útil del proyecto. De manera que podemos considerar una tasa de descuento uniforme para todo el periodo de vida útil del proyecto.

Si $S + I = S(1 + r)$ donde: S = suma para financiar el proyecto.
I = Interés anual.
r = Tasa de interés.

$$\text{y } FE_p = \frac{FEn}{(1 + r)^n} = FEn \times \frac{1}{(1 + r)^n}$$

donde: FE_p = Flujo de efectivo presente
FEn = Flujo de efectivo en el año n
n = Año en el que se desea al FE
r = Tasa de descuento

Además si sabemos que $VPN = VPN_0 + VPN_1 a_1 + VPN_2 a_2 + \dots + VPN_n a_n$

donde: VPN = Valor presente neto.

1,2,3,...,n = período

$$a = \frac{1}{1+r} = \text{interés activo (el que cobran los bancos por prestarnos dinero) + TREMA}$$

TREMA = Tasa de Retorno Mínima Atractiva.

$$\text{tenemos que } VPN = \sum_{n=0}^{n=i} \frac{VPN_n}{(1+r)^n}$$

donde VPN_n es el resultado de los flujos de efectivo en nuestro proyecto.

Entonces, si: $VPN > 0$ después del período; hay utilidades

$$VPN = 0 = \text{TIR}$$

$VPN < 0$, el proyecto no es rentable

Así, como lo vimos en el capítulo 5, la TIR que obtengamos deberá ser mayor que la tasa de interés que dan los bancos (intereses pasivos, lo que nos da el banco por administrar nuestro dinero) para que valga la pena invertir, y si VPN es mayor que cero, entonces el proyecto será rentable.

VI.6

Análisis de Procesos Productivos

La mejora constante y rápida exige una serie interminable de proyectos. El jefe de un proyecto es un operario de máquina o un ensamblador. El grupo del proyecto enfoca la atención sobre una mejora en un proceso valiéndose para ello de una o más herramientas de análisis de procesos.

Un análisis de proceso puede ser tan sencillo como utilizar un medidor. La inspección de la primera y la última pieza por medio de un medidor es una técnica usual y valiosa en la producción de pequeños lotes, especialmente en talleres. En un estudio más completo podrían emplearse las cuatro herramientas primarias de control de procesos que citamos a continuación: (*)

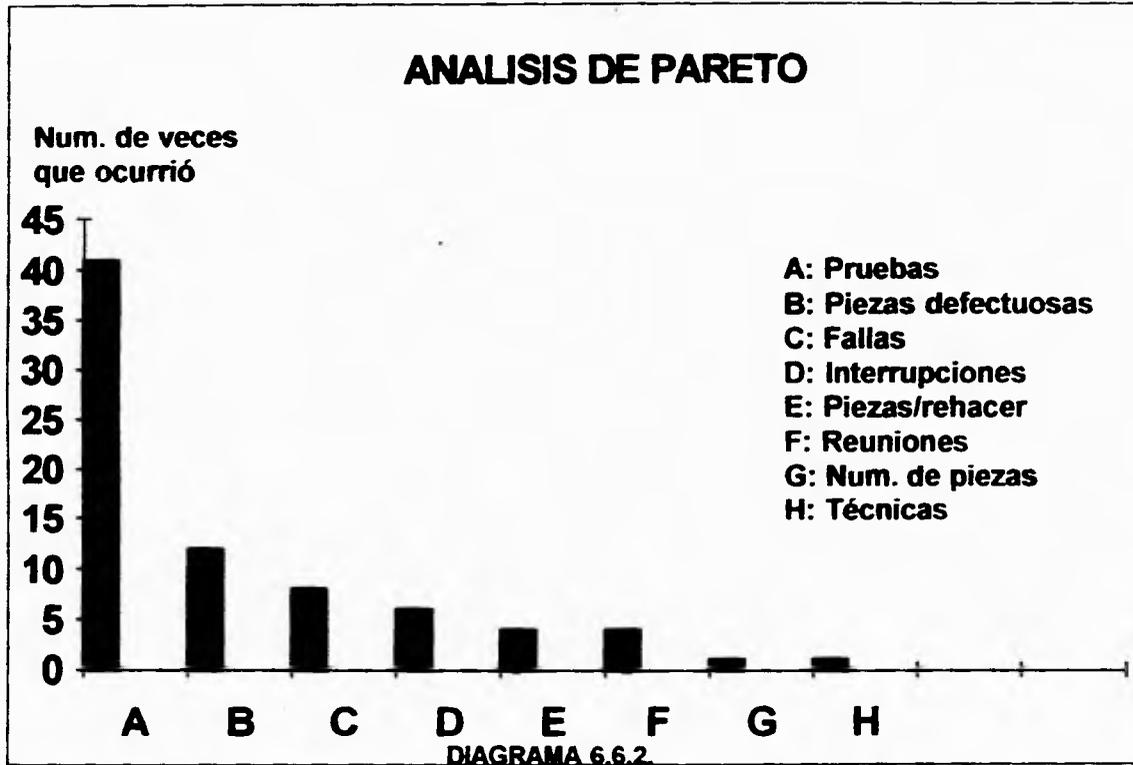
1. Diagrama de flujo del proceso. Es seguir el flujo del producto por todos sus pasos y etapas, representándolos con símbolos, los cuales representan a cada actividad. (Ver figura 6.6.1.)

Además de la representación simbólica, un diagrama de flujo del proceso requiere contener lo siguiente:

- a) Descripción del proceso.
- b) Cantidad de material en proceso.
- c) Distancia recorrida.
- e) Tiempo que toma realizar la operación.
- f) Observaciones.

2. Análisis de Pareto. Consiste en trazar en una gráfica los trastornos (como defectos, paro de máquinas, entregas tardías) en cada punto del proceso; elegir el peor de los casos (la barra más larga en la gráfica) para un estudio más detallado. (Ver figura 6.6.2.)

(*) Manufactura de Categoría Mundial
Richard J. Schonberger
Ed. Norma, 1991



3. Diagrama de espina de pescado (o diagrama causa-efecto). Representa aquél "caso peor" como la columna vertebral de un pescado. Las causas secundarias se representan como los huesos secundarios unidos a la columna. Las causas terciarias se unen a las secundarias. Es recomendable comenzar el análisis en los huesos de las extremidades. (Ver figura 6.6.3.)

4. Histogramas. A veces es útil medir una característica de un proceso -quizá uno de los huesos de las extremidades- y representar los datos medidos en un histograma. La forma da pistas sobre las causas. (Ver figura 6.6.4.)

Las cuatro herramientas son ante todo para los ingenieros de diseño y de calidad. Los ingenieros de diseño pueden necesitar un análisis estadístico de más alto orden, en particular metodologías de diseño de experimentos. Los ingenieros de calidad pueden necesitar técnicas de regresión múltiple para investigar el complejo juego de causas.

Los diagramas de espina de pescado y análisis de Pareto son muy apropiados para los empleados de producción, siempre y cuando se utilicen correctamente.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

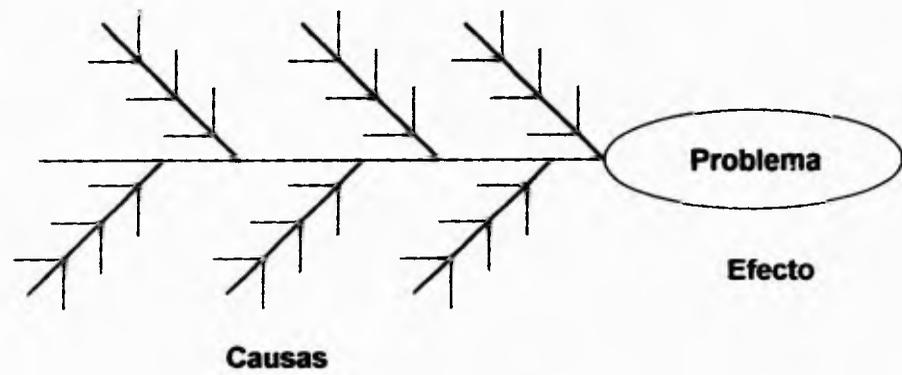
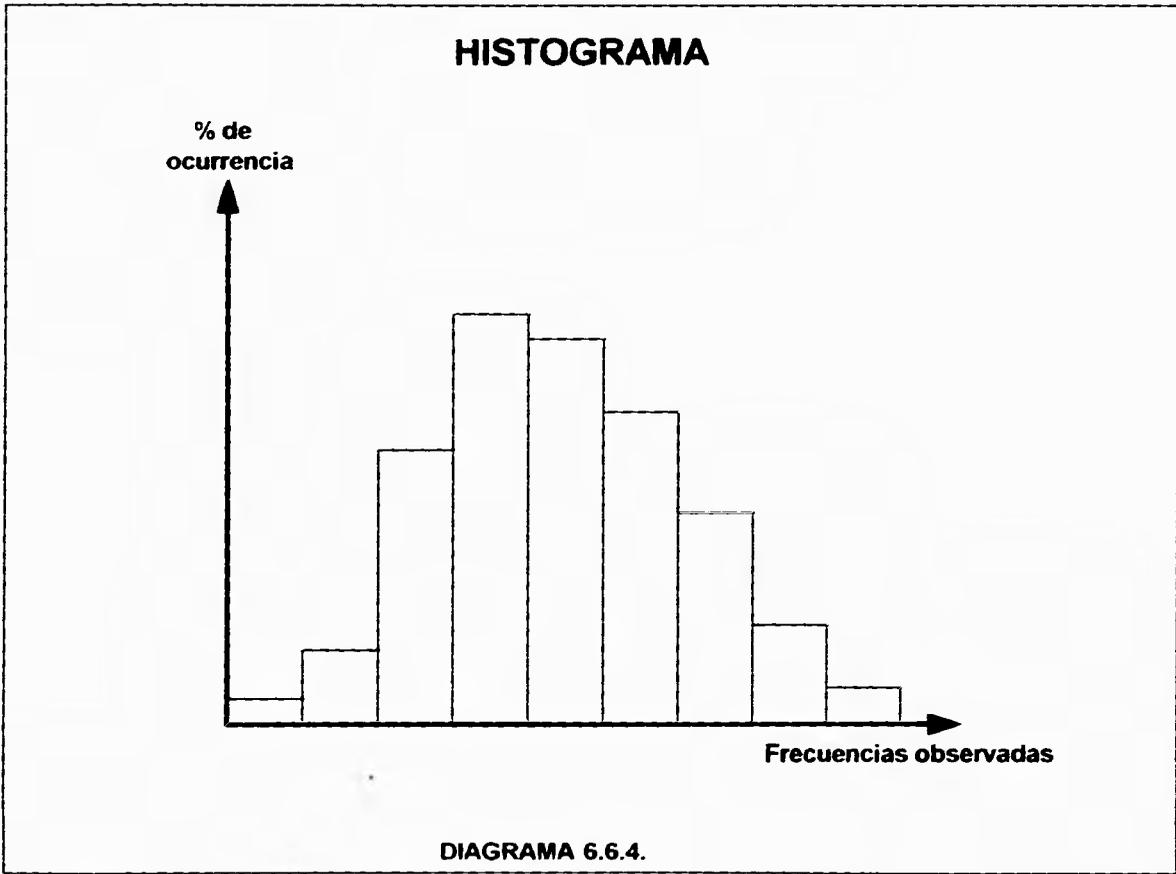


DIAGRAMA 6.6.3.



VI.6.1

Estándares de Producción

Estándar es un modelo tipo a seguir o patrón. Los estándares de producción se alcanzan al "estandarizar" principalmente el tiempo en cualquiera de los elementos que intervienen en la producción.

El tiempo estándar para una operación determinada, es el que necesita un operario más o menos preparado y entrenado, trabajando a una velocidad normal, para ejecutar la operación. Se determina, sumando el tiempo asignado para todos los elementos individuales que forman el estudio de tiempos. (*)

Los tiempos elementales asignados se determinan, multiplicando el tiempo medio transcurrido por un factor de conversión. De aquí tenemos la expresión.

$$T_a = (M_t)(C)$$

En donde:

T_a = Tiempo elemental asignado

M_t = Tiempo medio elemental transcurrido

C = Factor de conversión, el cual se encuentra multiplicando el factor de calificación por uno más la tolerancia aplicable

Por ejemplo, si $M_t = 0.14$, el factor de calificación es 0.9 y la tolerancia es de 18%, tenemos:

$$T_a = (0.14)(0.9)(1.18) = 0.1483 \text{ minutos}$$

Pero como los tiempos elementales asignados deben redondearse a tres cifras a la derecha del punto decimal el resultado será $T_a = 0.148$ minutos.

(*) Ingeniería Industrial: Métodos, Tiempos y Movimientos
Benjamin W. Niebel
Ediciones Alfaomega S.A. de C.V., 1990

La suma de los tiempos elementales asignados dará el estándar en minutos por pieza, u horas por pieza, según se haya usado un cronómetro de hora decimal o minuto decimal. La mayor parte de las operaciones industriales tienen, relativamente, ciclos cortos (menos de cinco minutos), por tanto, es conveniente expresar los estándares, en función de horas por ciento de piezas.

Por ejemplo, el estándar en una operación de prensa podría ser 0.085 horas por ciento de piezas. Si el operador produjo 10 000 piezas durante el día, habría ganado el equivalente a 8.5 horas de producción, y habría trabajado con una eficiencia de 106%. Esto se expresa como:

$$E = \frac{H_e}{H_c} \times 100$$

En donde:

E = Por ciento de eficiencia
H_e = Horas estándar ganadas
H_c = Horas de reloj en el trabajo

En otra ocasión, el tiempo estándar pudo haber resultado de 11.46 minutos por pieza. Esto se convertiría en horas decimales por ciento de piezas:

$$Sh = 1.667 Sm$$

En donde:

Sh = Estándar expresado en horas por ciento de piezas
Sm = Estándar expresado en minutos por pieza
1.667 = Constante obtenida al convertir los minutos en horas decimales y multiplicado por 100

De donde:

$$Sh = (1.667)(11.46) = 19.104 \text{ horas}$$

Si un operario produjo 53 piezas en un determinado día de trabajo, las horas estándar producidas serían:

$$H_e = (0.01)(Pa)(Sh)$$

En donde:

H_e = Horas estándar ganadas
Pa = Producción real en piezas
Sh = Estándar expresado en horas por ciento de piezas

$$H_e = (0.53)(19.104) = 10.125 \text{ horas}$$

Como sabemos, se necesita tiempo para llegar a desempeñar con eficiencia una operación, ya sea nueva o algo diferente. Con el método anterior se pueden establecer los estándares de producción, lo que nos permitirá programar la producción y, por ende, mejorar las fechas de entrega, bajar el costo total y remunerar con un porcentaje mayor al trabajador.

VI.6.2

Indicadores de Productividad

La productividad se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos). Es decir, "hacer más con menos". (*)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Capacidad Instalada}}$$

Es difícil medir la productividad, ya que son varios los factores que intervienen en ella y no existe información que nos muestre claramente que es lo que se tiene que tomar en cuenta para su medición. Sin embargo, se han tomado algunos de estos factores como indicadores de productividad, los cuales a su vez se especifican por función. De ello surgen tres tipos básicos de productividad:

1. **Productividad parcial.** Es la razón entre la cantidad producida y un sólo tipo de insumo.
2. **Productividad de factor total.** Es la razón de la producción neta con la suma asociada de insumos de mano de obra y capital. Por producción neta se entiende producción total menos servicios y bienes intermedios comprados.
3. **Productividad total.** Es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo.

Dadas las definiciones anteriores, presentamos algunos de los indicadores de productividad que más se usan tanto en empresas industriales como no industriales. (Ver tablas 6.6.2.1. y 6.6.2.2.)

Como lo presentamos en el capítulo 5, ahora más que nunca tenemos que ser productivos en cualquier actividad, ya que nuestro sueldo estará completamente en función de la productividad.

(*) Ingeniería y Administración de la Productividad
David J. Sumanth
Ed. Mc Graw-Hill, 1990

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD QUE MAS SE USAN EN EMPRESAS INDUSTRIALES

EN FUNCION DE	PARCIAL	FACTOR TOTAL	TOTAL
Manufactura	Indicadores humanos: - producción/hr-hombre - valor agregado/hr-m.o. - producción/hr - producción real/obrero - valor agregado/persona Indicadores en máquinas: - producción/hr-máquina - toneladas/hr-máquina Indicadores de energía: - valor de la producción/energ. consumida Indicadores de espacio: - unidades/espacio planta en \$	- valor agregado/(mano de obra + capital)/insumos	- índice de productividad total - producción/insumos
Ventas	Indicadores humanos: - producción física/hr-hombre - ventas reales/hr-hombre - \$ventas/hombre - volumen de ventas/persona - ventas/empleado Indicadores de espacio: - \$ventas/metro cuadrado Indicadores del capital: - ventas/activos - \$ventas/reemplazos		

TABLA 6.6.2.1.

Comercialización	Indicadores humanos: - ventas/empleo - unidades vendidas/empleo - volumen de ventas/persona - margen neto/vendedor		
Compra	Indicadores humanos: - compras/persona - órdenes compra proces./pers. - compras/comprador - \$real/comprador		
Personal	- número de transacciones de empleo/día - transacciones/hr-hombre - ventas reales/empleo		
Finanzas/Contabilidad	- ventas/persona - facturas/persona - ventas reales/empleo		
Legal	- ventas reales/empleo		
Ingeniería	- valor de ventas/persona - número de retiros/hr-obrero - costos de ing./costo total del proyecto - hrs de diseño/hr transcurrida - gastos de ingeniería/ventas		

TABLA 6.6.2.1. (continuación)

Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - desempeño real/planeado - número de patentes - servicios vendidos - desarrollo de productos 		
Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> - partes inspeccionadas/hr hombre - ensamble/hr-hombre - num. de quejas del cliente/mes - num. de fuera de especificaciones/mes - desempeño real/planeado 		
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - producción de planta/costo de mantenimiento - unidades de produc./hrs de mantenimiento - producción/hr-hombre - producción/\$ material 		
Ingeniería Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - fuerza de trabajo/unidad - producción neta/maquinaria - ahorro/métodos - retomo sobre la inversión 		
Procesamiento de datos	<ul style="list-style-type: none"> - líneas escritas/hora - golpes de teclado/hrs. de trabajo 		
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - unidades/hr-hombre - ventas facturadas/persona - ventas reales/empleados - valor agregado/persona 		
Procesamiento de textos	<ul style="list-style-type: none"> - número de líneas/hr operador - líneas/día - paginas/hr de trabajo - líneas programadas/hora 		

TABLA 6.6.2.1. (continuación)

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD QUE MAS SE USAN EN EMPRESAS NO INDUSTRIALES

EN FUNCION DE	PARCIAL	FACTOR TOTAL	TOTAL
Operaciones	Indicadores humanos: - productividad de la mano de obra - transacciones/empleador	- productividad del factor total	
Ventas	Indicadores humanos: - \$ de venta/persona - ventas/agente - \$ingreso/\$venta-nómina - ingreso/empleador Indicadores de espacio: - ventas/metro cuadrado - ventas/costos directos de venta	- productividad del factor total	
Comercialización	- ventas/metro cuadrado	- productividad del factor total	
Compras	- margen bruto - nivel de servicio - costo unitario		
Personal	- entrevistas/día		

213

TABLA 6.6.2.2

Finanzas/Contabilidad	- alternativas contra beneficios - alternativas contra necesidades - logros		
Aseguramiento de la calidad	- % de errores por línea - \$ de ajuste de ventas		
Mantenimiento	- gastos como porcentaje de ventas - control de proyectos mediante tiempos estimados		
Compras	- margen bruto - nivel de servicio - costo unitario		
Ingeniería Industrial	- kilogramos/hora - tpo. estándar predeterminado e informes de trabajo - control de proyectos - tiempos estimados - hr-hom. de m.o. directa/unid. producidas		
Procesamiento de datos	- golpes/hora - utilización de computadoras		
Administración	- costo unitario - ganancia bruta		
Planeación	- ingresos de operación/inversión neta		

TABLA 6.6.2.2 (continuación)

VI.6.3

Análisis del Sistema Productivo y Lay-Out

Los modos de producción son: sistemas productivos, modelos de producción y tipos de producción. Un sistema productivo es el conjunto de elementos que interactúan para lograr la transformación de materia prima en producto terminado, dándole a éste un valor agregado.

Los sistemas productivos pueden ser de bienes -como por ejemplo empresas que elaboran alimentos o partes de automóviles-, de servicios -bancos, líneas aéreas, aseguradoras, etc.- e híbridos como es el caso de Mc Donald's que ofrece ambos.

Es importante que identifiquemos el modelo de producción de nuestra empresa -en el caso de los de bienes-, es decir, si el proceso es continuo o intermitente.

Un modelo de producción continuo es aquél que presenta las siguientes características:

- Volúmenes de producción grandes.
- Ganancias por volumen de venta.
- Gran inversión.
- Mano de obra calificada por proceso (obreros que son expertos en una parte del proceso en particular).
- Ejemplo. Coca-Cola.

Mientras que un modelo de producción intermitente enumera lo siguiente:

- Volúmenes de producción pequeños.
- Productos específicos para cada cliente.
- Ganancia por exclusividad (nicho).
- Pequeña inversión.
- Mano de obra calificada por producto (obreros que son expertos en todo el proceso).

Finalmente, el tipo de producción representa la forma en la que se lleva a cabo la misma, tales como en línea, por proceso, por punto y en células de producción.

Con estos tres aspectos tenemos entonces una sencilla forma de analizar qué papel juega nuestra empresa. Un aspecto importante que debemos tener en cuenta para hacer el diseño de nuestro sistema productivo es la distribución de planta.

La distribución de planta o lay-out comprende la disposición física de las posibilidades industriales, es decir, maquinaria, materia prima, espacio para el manejo de materiales, almacenaje, mano de obra, directa o indirecta, así como otras actividades auxiliares y de servicio.

Es de vital importancia distribuir adecuadamente la empresa -sea de productos o de servicio- ya que de éste depende en parte el ahorro de tiempo, esencial para ser productivos y eficientes.

Así, los objetivos de una distribución de planta son:

1. Optimizar el arreglo de las máquinas, hombres, materiales y de los servicios auxiliares para maximizar el valor creado.
2. Minimizar la distancia en el movimiento de los materiales.
3. Buscar una buena circulación de trabajo a través de la planta.
4. Utilizar efectivamente el espacio disponible.
5. Satisfacer las necesidades de seguridad e higiene de la planta.
6. Hacer flexibles maquinaria, hombres, procesos, productos y espacios de piso.

VI.6.3.1

Seguridad Industrial

La ingeniería industrial no sólo se encuentra ligada con los productos, procesos y materiales. Entre otras cosas, también está totalmente relacionada con las personas de la empresa que se encargan de la transformación, es decir, con los "trabajadores". Por lo que la seguridad industrial es uno de los factores importantes para que se den las condiciones de protección y operación de acuerdo a lo establecido, evitando accidentes y daños.

Los ingenieros industriales hacemos la distribución de las plantas, especificamos y localizamos máquinas y equipos, determinamos las manipulaciones y los métodos operativos. Los esfuerzos de diseño están ligados directamente a la seguridad de las condiciones de trabajo, como son: iluminación correcta, protecciones en las máquinas y equipos, espacios suficientes entre los equipos, etc..

En cualquier negocio o industria, por pequeño que sea, es indispensable contar con extinguidores, ya que el fuego ocasiona la mayor parte de los accidentes, y además causa daños.

Existen diferentes tipos de equipo contra incendio, dependiendo del tipo de material que se trate. En seguida mencionamos la clasificación de estos materiales:

- a) Material A (espuma, polvos y agua).
- b) Material B (polvo químico seco, polvo químico púrpura K y fosfato de monoamonio).
- c) Material C (dióxido de carbono).
- d) Material D (grafito).

Ahora bien, los extinguidores se clasifican de dos modos:

Portátil. Es aquél extinguidor que puede ser cargado por una sola persona, y debe estar a 1.80 m del piso, en una zona delimitada y despejada y con una marca triangular. Para su uso ver la tabla 6.6.3.1.1.

Estacionario. Es el que se encuentra en el techo de la planta y se activa automáticamente. La línea puede estar cargada o seca. Para su uso ver la tabla 6.6.3.1.2.

USO DEL EXTINGUIDOR PORTATIL

RIESGO	DISTANCIA (m)	AREA (m ²)
Pequeño	30	45
Mediano	20	300
Alto	15	225

TABLA 6.6.3.1.1.

USO DEL EXTINGUIDOR ESTACIONARIO CARGADO

RIESGO	GASTO (l/min)	DURACION DE LA CARGA (min)
Pequeño	1900	60
Mediano	3800	100
Alto	3700	100

TABLA 6.6.3.1.2.

Cualquier siniestro provoca intranquilidad y miedo en las personas, pero en primer lugar hay que conservar la calma, cerrar el equipo, salir del lugar y verificar que no quede nadie.

Para la protección del obrero existe equipo de seguridad para cuidar todas las partes del cuerpo que pueden intervenir en el proceso, o simplemente estar cerca de él. (Ver diagramas 6.6.3.1.3. y 6.6.3.1.4.)

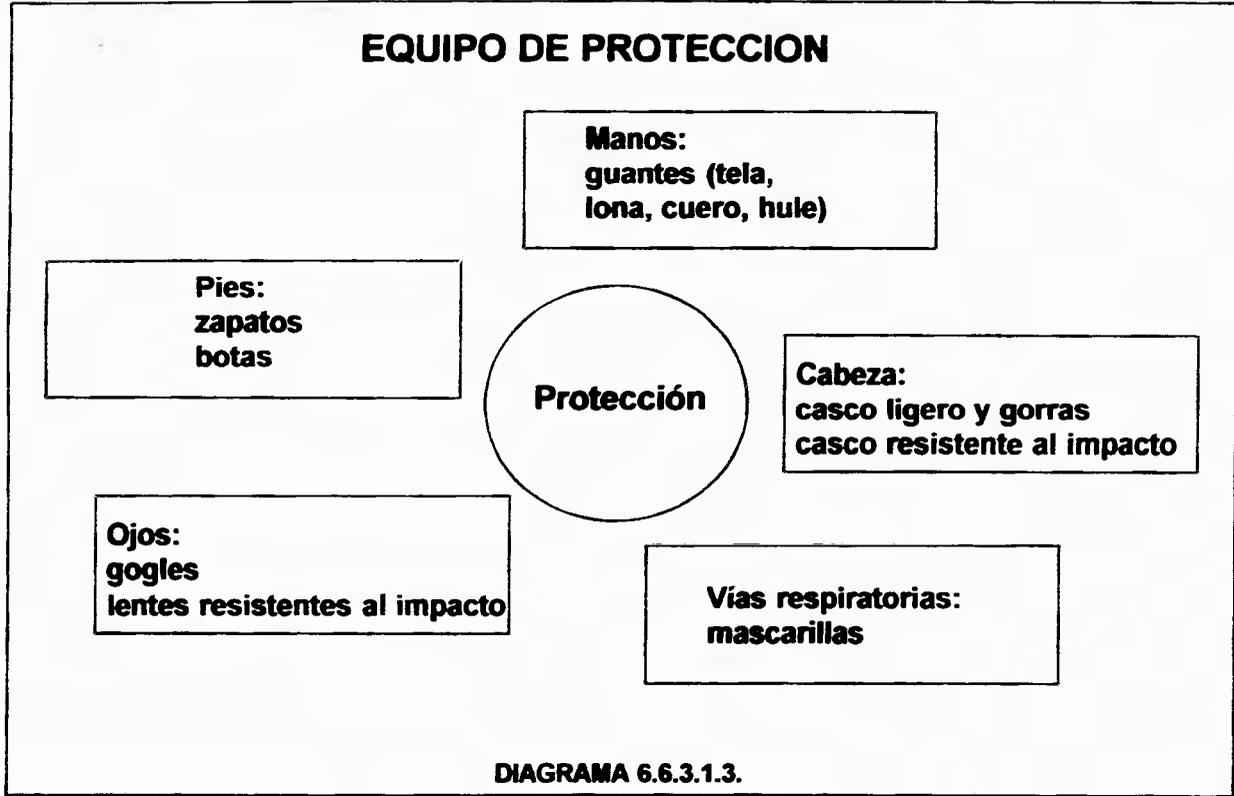
También es indispensable que en la planta se marquen pasillos delimitando a las máquinas. Estos pasillos deben ser de por lo menos 1.5 m de ancho.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación, para identificar el contenido de las tuberías se les asigna un color específico o código de seguridad. (Ver tabla 6.6.3.1.5.)

Así como en las tuberías, se usan colores en los letreros para indicar seguridad y prevención. En seguida damos algunos ejemplos en los que se utilizan los diferentes colores de la industria.

El rojo es el color básico que se emplea para llamar la atención con respecto a:

1. Estaciones y equipo contra incendio.
2. Situación de extinguidores de incendio.
3. Rótulos de salidas para caso de incendio.
4. Cubetas o recipientes contra incendios.
5. Cajas de alarmas contra incendio.
6. Situación de mangueras contra incendios.
7. Bombas contra incendio.
8. Sirenas de incendio.
9. Tuberías del sistema automático de lluvia artificial.
10. Indicadores de las válvulas de los sistemas automáticos de lluvia artificial.



PROTECCION PERSONAL Y EQUIPO



DIAGRAMA 6.6.3.1.4.

COLORES PARA LA IDENTIFICACION DE TUBERIAS

Contenido de la tubería	COLOR
Gas en estado líquido	Rojo
Gas en estado de vapor	Amarillo
Gas en estado líquido en retorno	Verde
Aire	Blanco
Ductos eléctricos	Negro
Agua	Azul

222

(*) Diario Oficial de la Federación
31 de enero de 1994

TABLA 6.6.3.1.5.

El anaranjado se usa como color fundamental para indicar:

1. Piezas o partes peligrosas de máquinas o equipo.
2. Partes del equipo con energía eléctrica viva.
3. Piezas o partes peligrosas de máquinas o equipo.
4. Cuando están abiertas las puertas o tapas de protección.
5. Cuando bandas u otro equipo móvil están abiertos o se han quitado.
6. Botones de arranque de seguridad y sus cajas.
7. El borde de las paredes que tienen cerca poleas, rodillos, dispositivos cortantes, mordazas mecánicas, etc..
8. Fusibles descubiertos.
9. Interruptores eléctricos.
10. Equipo eléctrico con corriente.

El amarillo es el color básico para indicar precaución y para señalar riesgos físicos, tales como:

1. "Chocar contra".
2. "Quedar atrapado entre".
3. Tropezar y caer.

Se emplean franjas negras y amarillas para llamar la atención con respecto a riesgos tales como:

1. Equipo de construcción, tal como: tractores, cucharas mecánicas, grúas, etc.
2. Señaladores de esquinas en pilas de almacenamiento.
3. Fosos.
4. Aparatos suspendidos del techo.
5. Pasamanos, barandillas de guarda y huellas de las escaleras.

6. Bordes horizontales de las puertas corredizas verticales.
7. Equipo para manejo de materiales tales como: tractores, remolques, carretillas, elevadoras de horquillas, transportadores, grúas, etc..
8. Pilares, postes o columnas con las que se pueda chocar.
9. Recipientes para desechos de materiales explosivos, a los que se les pintará una franja no mayor que un tercio de la altura del recipiente.

El verde es el color básico que se emplea para indicar "seguridad", y se usa para:

1. Situación de camillas y armarios para éstas.
2. Botiquines para primeros auxilios.
3. Servicio médico.
4. Recipientes de máscaras antigás.
5. Carretillas para curaciones y material quirúrgico.
6. Duchas de emergencia.
7. Tableros para boletines de seguridad.

El azul es el color básico para indicar cautela, y su uso se limita a:

1. Advertencias contra el arranque.
2. Movimiento de equipo que está en reparación.
3. Equipo en el que se está trabajando.
4. El azul indica precaución con respecto a: montacargas, hornos, tanques y depósitos, calderas, mandos eléctricos, secadores, válvulas, bóvedas, escaleras de mano, etc..

El morado es el color básico para indicar riesgo de radiación. Se usa color amarillo en combinación con el morado para señales tales como: etiquetas, recintos, rótulos y marcas en el piso. Las aplicaciones que sugerimos para usar el morado son:

1. Locales en los que se guardan y manipulan materiales radiactivos.

2. Terrenos en los que se entierren materiales y equipo contaminados.

3. Botes para la eliminación de materiales contaminados.

4. Recipientes de materias radiactivas.

5. Para indicar cuando las máquinas que producen radiación están funcionando, se usan señales luminosas moradas.

El blanco, el negro o una combinación de los dos constituyen los colores básicos para indicar tráfico y para las señales de los servicios de cuidado. De acuerdo con las condiciones locales se usarán superficies lisas blancas, negras, franjas de un solo color, franjas alternadas de blanco y negro o cuadrícula blanca y negra. Para aplicaciones de tráfico, se deben pintar:

1. Extremos cerrados de pasillos y corredores.

2. Ancho de carriles para tráfico.

3. Señales para la dirección del tráfico.

El proceso de implantar una actitud de seguridad en el trabajo por parte de los trabajadores no es fácil. Se requiere de una buena forma de convencimiento al personal, de modo que se tenga una conciencia de los daños que se pueden dar sin una seguridad en la industria, y no después de haberlos sufrido.

VI.6.3.2

Manejo de Materiales

El manejo de materiales es un aspecto importante a tomar en cuenta en el análisis del sistema productivo. La Sociedad Americana de Manejo de Materiales lo define como: "el arte y ciencia que comprende el movimiento, empaque y almacenamiento de sustancias en cualquiera de sus formas". (*)

El objetivo que se persigue con el manejo de materiales es reducir los costos y/o tiempos en el proceso y los servicios auxiliares al perfeccionar los métodos de producción con el fin de obtener mayor productividad en la empresa.

Para minimizar los movimientos y el manejo de materiales es básico contar con una adecuada distribución de planta, ya que la Ley de Pareto se cumple en este rubro nuevamente -el 80% de los materiales se maneja con el 20% de los equipos-, de manera que éste debe elegirse haciendo un profundo análisis de su capacidad, costo y vida útil.

Para optimizar el manejo de materiales existe equipo sofisticado como bandas transportadoras, rodillos, AGV's (Vehículos Guiados Automáticamente), robots, etc.. En la figura 6.6.3.2.1. podemos ver algunos de los dispositivos para llevar acabo el manejo de materiales.

Para el caso de la micro y pequeña empresa recomendamos que se analice la situación, dado el tamaño en área de la planta, la posibilidad de implantar algún sistema, tales como montacargas o bandas o, de lo contrario, estudiar los movimientos de los trabajadores que realizan la operación de transporte para optimizarla, reduciendo por ende, costos y tiempo de producción.

(*) Ingeniería Industrial: Métodos, Tiempos y Movimientos
Benjamin Niebel
Ediciones Alfaomega S.A. de C.V., 1990

EQUIPO TIPICO PARA EL MANEJO DE MATERIALES

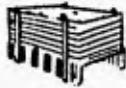
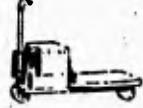
FLEJADORA 	TARIMAS Entrada por los cuatro lados 	TARIMAS Tipo de caja 	RASTRAS Tipo de caja 
PLATAFORMA DE ARRASTRE 	PLATAFORMA RODANTE 	CARRETLA DE ESTIBADOR Dos ruedas 	TRANSPORTADORES DE TORNILLO 
TRANSPORTADOR DE RUEDAS 	PLACA PUENTE 	CANALETA DE GRAVEDAD 	TRANSPORTADOR Portátil. tipo de banda 
PLATAFORMA ELEVADORA 	MESA HIDRAULICA ELEVADORA 	CARRO MONTACARGAS PLATAFORMA CON BAJA ELEVACION 	CARRO ALZATARIMAS CON BAJA ELEVACION 
CARRO MONTACARGAS MOTORIZADO - CONTROL MANUAL 	TRACTOR INDUSTRIAL -4 ruedas 	ELEVADOR PORTATIL 	CARRO MONTACARGAS -PLATAFORMA CON ELEVACION ALTA 

FIGURA 6.6.3.2.1.

VI.6.3.3

Mantenimiento: Predictivo, Preventivo y Correctivo

Hasta ahora mucho se ha utilizado en las empresas mexicanas arreglar las cosas una vez que se han descompuesto completamente, pero hoy, dada la situación que vivimos, es importante que tomemos conciencia del costo que implica reparar la maquinaria, y tratemos de mantenerla siempre en las mejores condiciones para que trabaje en forma más eficiente y se refleje en la productividad y las finanzas de la empresa.

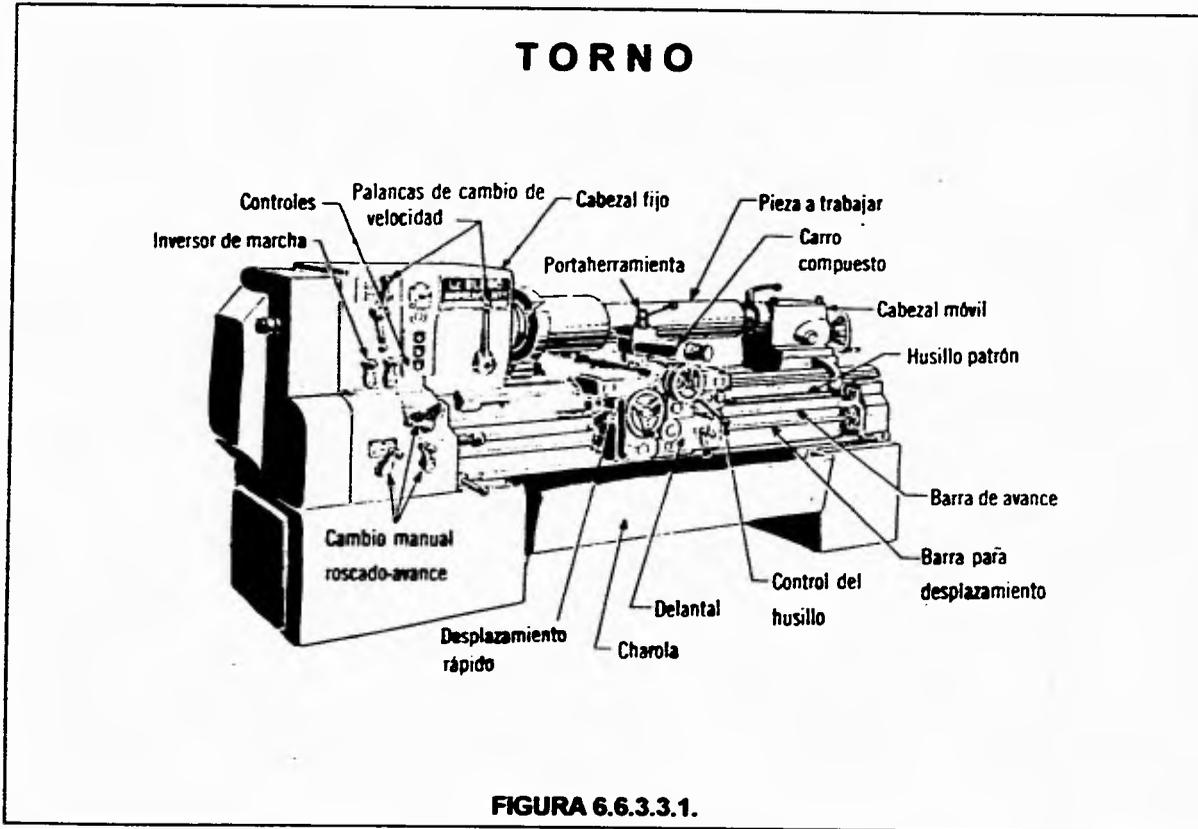
Existen tres tipos de mantenimiento; predictivo, preventivo y correctivo. Cuando las máquinas se averían en servicio, su reparación es conocida como mantenimiento correctivo. Durante muchos años esta fue la función más importante del departamento de mantenimiento. Esta resulta muy costosa, pues de la rapidez con la que se hagan las reparaciones depende que el equipo se integre nuevamente al sistema y apoye a la producción.

Por otra parte, el mantenimiento preventivo es aquél en el que se realizan inspecciones frecuentes, de manera que éstas se programan para evitar pérdidas de tiempo en la producción -mientras los equipos son reparados-. Este mantenimiento presenta ventajas sobre el correctivo, pero no debemos pensar que hace milagros.

Es muy importante que además de prevenir fallas en la máquina seamos capaces de predecirlas, con esto queremos decir que el mantenimiento que se le da a los equipos nos ayude realmente evitar que se dañen.

Tomemos por ejemplo un tomo -máquina herramienta que produce formas cilíndricas-herramienta que es muy utilizada en la industria manufacturera. Supongamos que adquirimos el tomo que se muestra en la figura 6.3.3.1. y el proveedor nos especifica la vida útil de cada parte del mismo. Tenemos entonces por ejemplo:

- a) Mantenimiento correctivo. Cuando las barras de desplazamiento y avance se han roto.
Cuando la palanca para el cambio de velocidades se ha atorado.
- b) Mantenimiento preventivo. Cuando cada cierto tiempo se revisa el estado de las piezas y se lubrica la herramienta.



c) Mantenimiento predictivo. Cuando ha llegado al fin de su vida útil alguna pieza y se reemplaza, aún cuando no esté averiada.

Así, recomendamos que se pongan en marcha los dos últimos, para evitar incurrir en erogaciones innecesarias por reparaciones "correctivas" de la maquinaria y equipo.

VI.6.3.4

Planeación y Control de la Producción

Para llevar a cabo la planeación y el control de nuestra producción debemos antes que nada analizar el mercado y los inventarios de nuestra empresa.

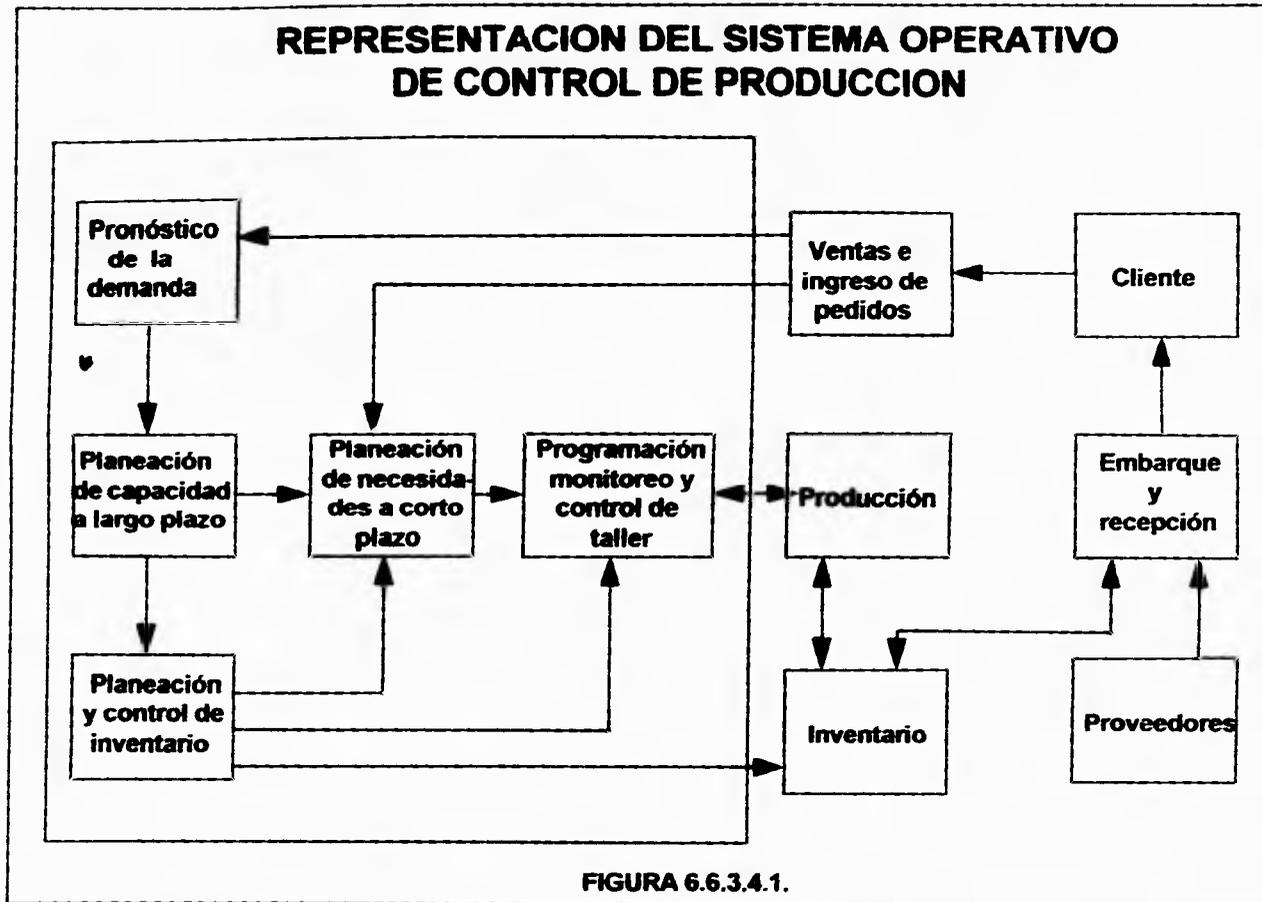
La planeación de la producción es la coordinación de la mano de obra, materiales, materia prima, producto en proceso, producto terminado y maquinaria dentro de un sistema productivo con el objetivo de llevar a cabo la producción en una forma continua y óptima, desde el punto de vista económico.

Es importante señalar que para que esta coordinación de los actores de la producción (mano de obra, materiales y maquinaria) tenga éxito, debemos considerar los recursos financieros necesarios.

En la figura 6.6.3.4.1. ilustramos el sistema de control de producción. El sistema aparece como una actividad cíclica que se inicia con el cliente y se mueve en la figura en sentido contrario a las manecillas del reloj. En este tema, lo que nos importa son las actividades situadas dentro del cuadro más grande, "Sistema de Control de la Producción".

Ahora bien, para poder planear la producción debemos apoyarnos en los pronósticos de la demanda, los cuales se hacen en base parámetros numéricos -estadísticas, tendencias, etc.- con ayuda de la experiencia y el sentido común, tomando en cuenta que el comportamiento de los productos presentan ciclicidades (repetición de su comportamiento en períodos mayores a un año) y estacionalidades (fenómeno que aparece siempre en determinado periodo de tiempo menor a un año).

La planeación de la capacidad es el segundo paso de la cadena de eventos del control de la producción. Una vez que pronosticamos nuestra producción, debemos contabilizar los recursos con los que contamos. A estos recursos -inversión fija, equipo, material de oficina, automóviles, materia prima, producto en proceso y producto terminado- se le conoce como inventario.



* **Sistemas Integrados de Control de Producción**
Ed. Limusa, 1988

Así, el objetivo de la planeación y control de la producción es que todos los elementos de los inventarios se optimicen de la siguiente manera:

1. Materia prima
 - comprando mejor
 - seleccionado mejor
2. Producto en proceso
 - mejorando procesos de producción
 - mejorando la distribución de planta
 - capacitando
 - motivando
3. Producto terminado
 - vendiendo mejor
 - siendo más competitivos
 - almacenando bien
 - teniendo una buena presentación
4. Inversión fija
 - aprovechándola al máximo (economías de escala)
 - renovándola
 - creando nuevas tecnologías
 - usándola adecuadamente

De manera que los inventarios, desde el punto de vista de la producción, procuran que ésta no pare y, desde el punto de vista de las ventas, su función es evitar la escasez derivada de un aumento en el consumo o del paro de la producción.

Cuando ya hemos analizado los inventarios con los que contamos, es importante hacer un análisis de los materiales que necesitamos para llevar a cabo la producción. A continuación mostramos algunas tablas que son necesarias para llevar a cabo el control de la producción. (Ver tabla 6.6.3.4.2. incisos a al g). En ellas es fácil llenar los datos de necesidades de materiales, embarques, ventas e inventario, para poder controlar nuestros inventarios y, por ende, nuestra producción.

Para concluir queremos decir que los inventarios, en conjunto con la comercialización es un factor importante para proveer a la población.

LISTA DE MATERIALES

No. de modelo: _____ Plano No.: _____

No. de la parte	Descripción de la parte	Localización de existencias	Consumo por ensamble	Tiempo de demora esperado

Ultima revisión: _____

Autorización: _____

TABLA 6.6.3.4.2-c.

236

FORMA DE AUTORIZACION DE ORDEN DE COMPRA

Fecha de emisión: _____

No. de la parte	Descripción de la parte	Cantidad necesitada	Ultima fecha en que se necesita	Fecha de recepción prevista

Autorización: _____

Control de Producción: _____

Compras: _____

TABLA 6.6.3.4.2-d.

FORMA PARA RECEPCION DE MATERIALES

Fecha de emisión: _____ Fecha de recepción: _____

No. de orden de la compra	No. de la parte	Cantidad ordenada	Destino de la pieza	Observaciones especiales

Autorización: _____

TABLA 6.6.3.4.2-e.

237

PROGRAMA DE EMBARQUES

Fecha de emisión: _____ Fecha de embarque: _____

No. de embarque	No. de factura	No. de la parte	Cantidad a embarcar	Instrucciones de embarque

Autorización _____

TABLA 6.6.3.4.2-f.

PLAN DE NECESIDADES DE MATERIALES

No. de la parte: _____ Descripción de la partes: _____

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Global				
Recepción de material programado para				
Inventario previsto				

Compra u orden de taller pendiente para
la recepción de material programado

No. de orden	Cantidad	Fecha de vencimiento

Departamento que solicita la parte: _____
 Departamento que suministra la parte: _____
 Localización de depósito: _____
 Cantidad de orden económica: _____
 Punto de resurtido: _____

TABLA 6.6.3.4.2-g.

VI.7

Control de Calidad

Dada la influencia de Taylor en la gestión empresarial -fundamentada en la productividad- se establece un nuevo campo de competencia empresarial basado en la en la calidad del producto.

Actualmente, cuando los mercados se abren, la dirección empresarial establece como estrategia competitiva hacer énfasis en la calidad, pero no solamente en el cumplimiento de las especificaciones, sino en la administración de la organización para la calidad y en la calidad de uso del producto.

En Europa y Estados Unidos se compete en la "fiabilidad del producto", en exigencia de especificaciones, en funcionalidad y en precio para poder llegar a los mercados masivos.

Por su parte Japón hace un análisis profundo de la organización, retoma en cierta forma la "organización de trabajo" derrumbando los viejos principios de Taylor de la fragmentación del trabajo, dando paso a una visión más unitaria de los procesos.

Los japoneses empezaron a introducir conceptos y métodos para el control de la calidad, lo que conocemos como "Control Estadístico de Proceso" introducido por Demming. Juran sostiene que la calidad es adecuación al uso, es decir, satisfacer las necesidades del cliente con productos sin defectos.

Por su parte Crosby arguye que la calidad no cuesta, ciertamente lo que cuesta es volver a hacer las cosas que están mal hechas. Finalmente Ishikawa señala que el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea al más útil y económico y, que satisfaga las necesidades de los clientes. Estas son, entre otras, algunas de las filosofías de calidad que prevalecieron a mediados del siglo XX.

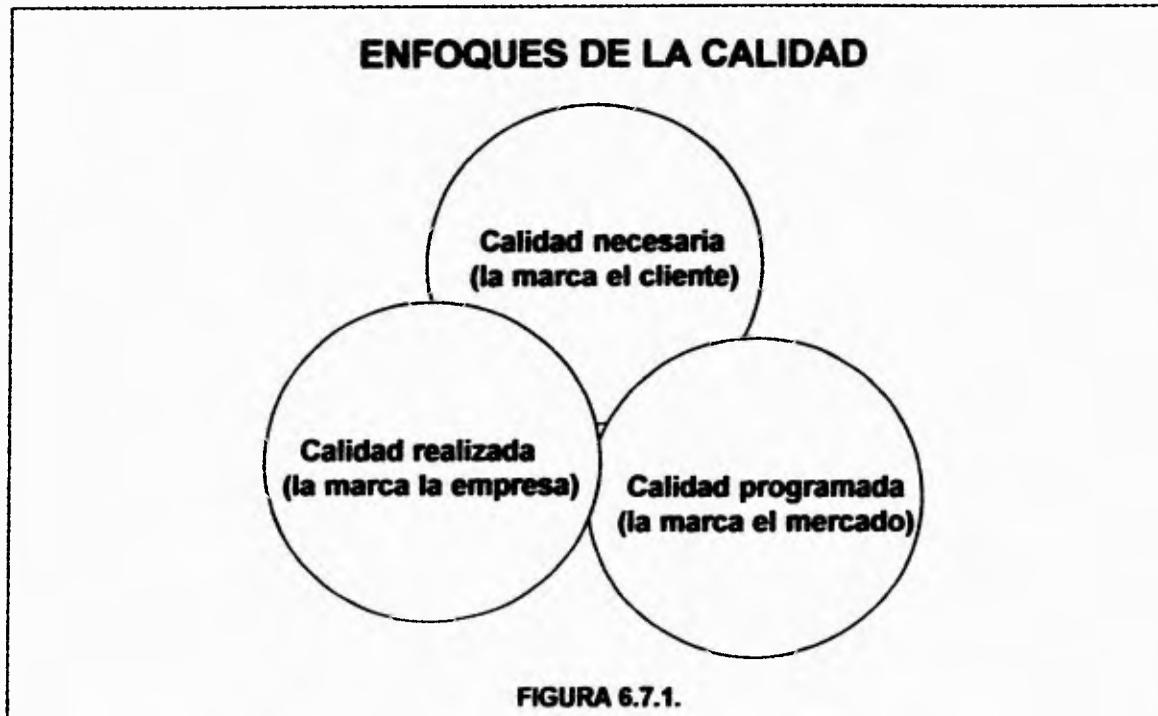
Como dijimos, Demming estableció el control estadístico de procesos, que es lo que en las empresas se conoce como "control de calidad", esto es, después de un tiempo determinado se deben tomar muestras para analizar el lote al que pertenecen y asegurar la calidad del mismo; por ejemplo en una tuerca habremos de medir que el diámetro, el peso, la dureza del material con que está hecha, etc. no rebasen el límite de las especificaciones.

En la figura 6.7.1. mostramos los diferentes aspectos que conforman en un todo a la calidad, desde tres puntos de vista diferentes -empresa, cliente y mercado-. De modo que la calidad en lo que producimos dependerá no solo de el cumplimiento en las especificaciones, sino en lo que el cliente espera y en lo que el mercado mande en un determinado momento, en pocas palabras:

Calidad = eso que se desea + cuando se desea

Finalmente, después de analizar la importancia de la calidad en la actualidad, creemos conveniente expresar que "hoy" la calidad ya no es una estrategia comercial separada del producto o servicio, es decir, la calidad debe estar implícita en todo momento, de modo que no tengamos que hacer erogaciones para controlarla.

La calidad deberá ser ahora simplemente parte de la base de la pirámide que nos conduzca hasta el cliente y no el fin último de los productos de nuestra empresa.



* Apuntes de Gestión de Empresas
Ing. Antonio Cordero, 1994

VI.8

Reingeniería

Durante más de cien años los empresarios, gerentes y ejecutivos, crearon y dirigieron empresas para satisfacer las demandas de los mercados masivos. Sin embargo, con lo inconstante que se ha vuelto el mercado, las empresas deben cambiar los antiguos principios para "reinventarse".

La actual crisis de competitividad que afrontan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios. El ambiente de hoy no es nada constante ni previsible; ni crecimiento de mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, ni tasa de cambio tecnológica, ni naturaleza de la competencia. El mundo de Adam Smith y su manera de hacer las cosas son paradigmas de ayer.

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de proceso para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (*)

Es muy importante que entendamos lo que reingeniería significa. A continuación presentamos lo que **NO** es:

<p>Reorganizar o estructurar la compañía.</p> <p>Realizar mejoras continuas.</p> <p>Implantar un programa de reducción de costos.</p> <p>Acelerar el proceso de automatización.</p> <p>Contar con otra estrategia de calidad.</p>

(*) Reingeniería
Michael Hammer
Ed. Norma, 1994

De manera que la Reingeniería implica un cambio radical con un enfoque totalmente innovador para alcanzar el escenario deseado en el corto plazo.

Los objetivos de la reingeniería son:

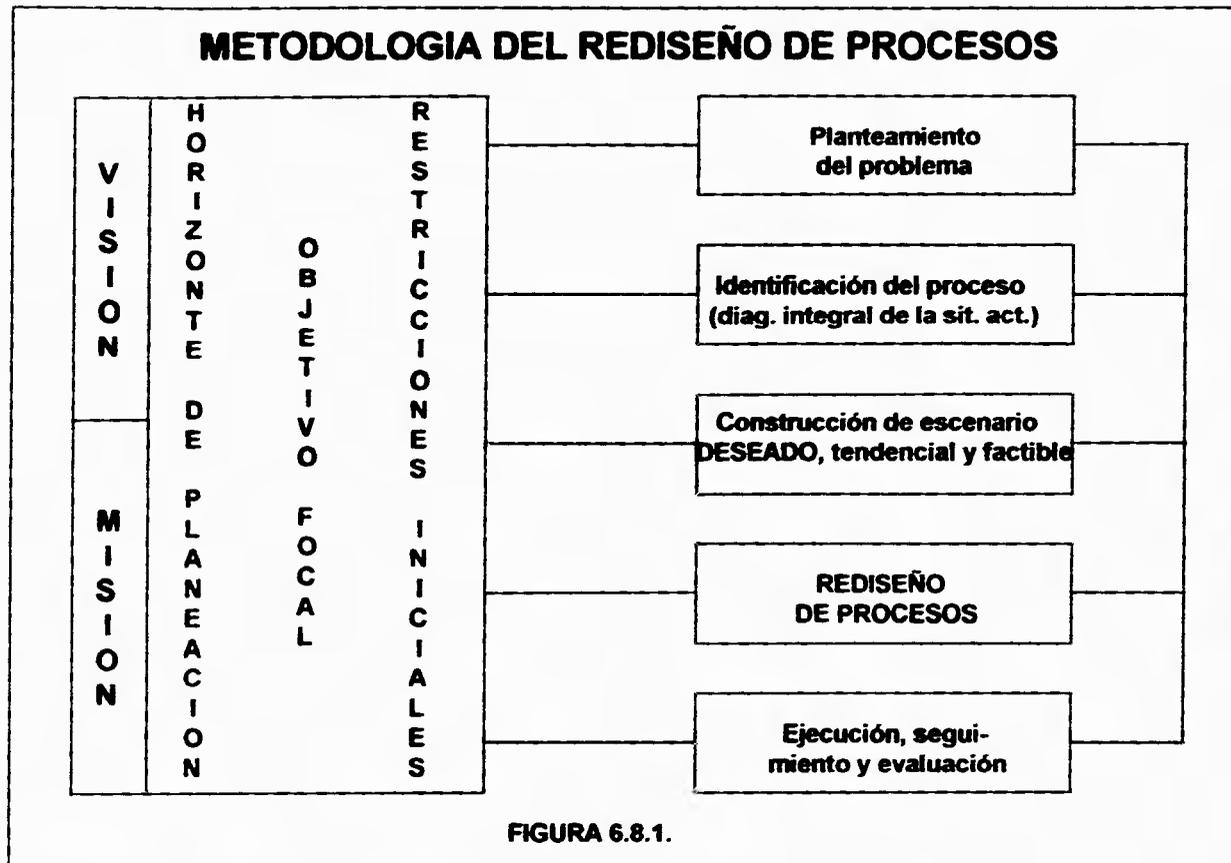
- Conducir el rediseño de los procesos centrales y correlacionarlos con las metas estratégicas y los requerimientos del cliente.
- Identificar los puntos clave (cuellos de botella) para alcanzar resultados importantes.
- Establecer prioridades para crear un ambiente óptimo para el rediseño.

Ya vimos que la reingeniería implica un de cambio radical que generalmente causa cierta resistencia, por lo que el líder del proyecto de reingeniería deberá inducir y convencer a la gente para que se comprometa con dicho cambio.

A continuación presentamos la metodología para el rediseño de procesos. (Ver figura 6.8.1.)

Fase 1: Planteamientos Iniciales.

- a) **Visión.** Es el "querer ser de la empresa", es crear el escenario deseado según el nivel de ambición de los propietarios.
- b) **Misión.** Es el "deber ser de la empresa", define el quehacer actual de la empresa, define las posibilidades de ésta para satisfacer las necesidades del mercado.
- c) **Objetivo focal,** lograr compañías expeditas, ágiles y flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables.
- d) **Horizonte de planeación,** fecha preliminar para la consecución del objetivo focal.
- e) **Restricciones iniciales,** visualización de posibles restricciones, generalmente de tipo legal.



* **Rediseño de Procesos (Reingeniería)**
 Departamento de Ingeniería Industrial
 UNAM, 1994

Fase 2: Planteamiento del problema.

Se trata de identificar las causas del problema y generar de él supuestos, afirmaciones y preguntas que den lugar a una hipótesis, asimismo conocer los efectos de dicho problema en la organización.

Fase 3: Identificación del proceso.

Con el diagnóstico se obtendrán las variables que causan el problema, ya sea en producción, administración y finanzas, ventas, recursos humanos, almacén, sistema de información o entorno. Pero como la reingeniería se enfoca a los procesos la pregunta es: ¿qué hacer para identificar un proceso?. (*)

1. Conocer la entrada y la salida de una actividad.
2. Identificar los puntos clave (cuellos de botella) de la actividad.
3. Identificar la actividad que agrega valor al cliente.
4. Identificar las actividades sin valor agregado al cliente, inevitables.
5. Identificar la actividad sin valor agregado al cliente, innecesaria.
6. Agrupar actividades que persigan un mismo objetivo.

Es importante analizar que tanto o no son necesarias las actividades, si no lo son eliminarlas y de lo contrario verificar que se desarrollen adecuadamente. Además tratar de combinarlas con otras para lograr mejores resultados que naturalmente no afecten la calidad del producto o servicio y, por último, si dicha actividad es necesaria para el cliente y si éste está dispuesto a pagar por ella.

Fase 4: Construcción de escenarios (escenario deseado: Benchmark).

(*) Rediseño de Procesos (Reingeniería)
Departamento de Ingeniería Industrial
UNAM, 1994

Benchmarking es un proceso de comparación continua en una organización con lo mejor (de la competencia) que exista en el mundo, para mejorar la ejecución propia mediante mediciones continuas. (*)

Esta técnica es importante, pues se desarrollan objetivos realistas y metas factibles que estimulan al mismo tiempo el esfuerzo por la excelencia, el pensamiento creativo y la innovación, de manera que la gente comprenda que los cambios son enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.

Fase 5: Rediseño de procesos.

Para realizar el rediseño de proceso debemos tomar en cuenta, entre otras, las siguientes herramientas de apoyo:

- **Tecnología de informática.**
- **Aseguramiento del error cero.**
- **Justo a tiempo.**
- **Costeo con base en actividades.**

La aplicación de la informática tiende a eliminar las actividades que no agregan valor, pero no por el hecho de comprar computadoras una empresa se va a rediseñar.

Fase 6: Ejecución, seguimiento y evaluación.

Una vez que se han rediseñado los procesos, se debe llevar a cabo un seguimiento y una evaluación de los mismos. Así, introduciendo el rediseño del proceso al interior del negocio tenemos:

(*) Rediseño de Procesos (Reingeniería)
Departamento de Ingeniería Industrial
UNAM, 1994

Reingeniería... ¡cambiar las reglas del juego!

POR LUIS RAMÓN CARAZO*

Las técnicas que van surgiendo, para procurar mejorar la gestión administrativa de los negocios e instituciones privadas y gubernamentales, se generan principalmente de universidades y/o formas de consultoría de los Estados Unidos y confrontan normalmente un ciclo predictivo, que va desde la adopción a ultranza y avidez en su aplicación, hasta la indiferencia absoluta.

ALGUNOS CASOS...

Los programas de simplificación administrativa, propuestos en este sexenio, se realizaron con el objeto de eliminar pasos innecesarios. Pudiera hacerse mucho más al respecto, aún así, su intención y contenido se orientaron a agilizar el proceso y dar mejor servicio al usuario. Lo hayan logrado o no, es harina de otro costal. Sin embargo, la intención aunque parcialmente contiene reingeniería de procesos, lo cual me hace proponer que se adopte completamente

traga, los resultados rayaban en el grado de insatisfacción total, pues la lavadora, el refrigerador, las cortinas nunca se recibieron en la fecha prometida.

Cuando se analizó el proceso, pudieron de treinta pasos eliminarse veinte. Se mejoró el proceso de adquisición con proveedores, dedicando más tiempo al personal a lograr la satisfacción total del cliente, que a llenar reportes que no tenían ningún valor. Se redujeron los números de supervisores hasta la entrega al cliente, las co-

Métodos de Análisis e Interpretación de Estados Financieros

Efraín Caró, Socio-Director de ICAF/Instituto de Capacitación Financiera

La dinámica de globalización, interdependencia y competencia experimentada en la actualidad por la economía internacional en general y la mexicana en particular, ha generado un proceso de demanda de recursos crediticios por parte del sector empresarial sin precedentes en la historia financiera internacional.

Este proceso ha llevado a las diferentes empresas mexicanas, ha buscar distintos esquemas de financiamiento tanto de deuda como de capital de acuerdo a sus tamaños y características particulares tanto en los mercados financieros internacionales como nacionales, en un contexto de extrema competencia por dichos recursos escasos.

Como consecuencia, el nivel de información financiera de las empresas demandantes de financiamiento, así como el análisis de la misma, por parte de los inversionistas tanto institucionales como individuales dispuestos a satisfacer dicha demanda se ha convertido en una condición *sine qua non* en sus decisiones de inversión.

Aumenta el Ausentismo Laboral por la Falta de Seguridad Industrial

Arturo Gómez Salgado

El incumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo en la gran mayoría de la planta industrial nacional se ha traducido en el incremento preocupante de las enfermedades laborales sobre todo entre quienes laboran en las ramas del asbesto, metal-mecánica, de producción de fertilizantes y química.

Investigaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) indican que de las más de 500 mil sustancias químicas empleadas por la industria, trece mil están clasificadas como altamente tóxicas, lo cual se refleja en la cada vez mayor proporción de enfermedades de trabajo reportadas en los sectores de metálicos maquinados y minerales no ferrosos.

El Balance General de un Fondo

Es un estado financiero estático, muestra la situación financiera de la sociedad a un momento dado, con la separación acostumbrada de activo, pasivo y capital, pero con características propias que a continuación analizaremos:

1. ACTIVO

La Ley de Sociedades de Inversión, en su Artículo 16 indica que por lo menos el noventa y cuatro por ciento de su activo total estará representado en efectivo y valores, es por

CAPITULO VII
SERVICIO: LA NUEVA ESTRATEGIA COMPETITIVA

El éxito no tiene nada que ver con lo que ganamos en la vida o lo que logramos para nosotros. Es lo que hacemos en bien de los demás.
Danny Thomas

Servicio: La Nueva Estrategia Competitiva

Hoy en día la guerra por abarcar más mercados se ha intensificado gracias a la apertura y a la calidad que dada la competencia, han introducido las empresas en sus productos.

Tradicionalmente las empresas se valoraban en función de su capacidad para generar utilidades y del valor de sus activos. Sin embargo, cada vez parece importar más una serie de factores como clientes adictos, imagen de la empresa, personal comprometido, cultura de servicio y la fuerza y liderazgo de la dirección. (*)

Este cambio de lo cuantitativo a lo cualitativo se debe principalmente a una mayor exigencia del cliente en los productos o servicios que consume. Esto genera una verdadera revolución en la manera y en el "cómo" de la atención a los clientes.

Empecemos por definir a servicio.

Servicio es la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades y empeño -todos sus recursos- en función de las necesidades del cliente.

"Servicio es ir más allá de las expectativas del cliente"

A continuación, mostramos las características que integran el servicio:

- a) Intangibilidad; el servicio no se puede tocar. Al cliente se le da algo tangible para representar la compra, pero con el tiempo la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. Un ejemplo clásico es Mc Donald's en donde la gente no compra sólo una hamburguesa, sino la atención y la rapidez con la que es atendido.
- b) Heterogeneidad; es ciertamente difícil estandarizar la producción de los servicios ya que no es sencillo asegurar un patrón de conformidad del cliente.

(*) El Universal, 2 de mayo de 1991

c) Caducidad; los servicios son susceptibles de perecer, si un servicio no se utiliza cuando está disponible, la capacidad de éste se pierde, ya que no se pueden almacenar.

d) Inseparabilidad; generalmente un servicio se produce a menudo con el cliente implicado en el proceso, a diferencia de los productos; por eso un servicio no se puede separar de la persona que lo otorga.

e) Tangibilidad; esta es la parte física del servicio, es decir, es la parte que se puede palpar y medir.

El servicio comprende dos dimensiones: el servicio básico (es el beneficio que buscamos para satisfacer una necesidad) y la experiencia en el momento que hacemos uso de él. Dicha experiencia depende de diferentes factores tales como:

- La posibilidad de opción, es decir, de que podamos contar con una gama de opciones a elegir, y quedarnos con la que más nos guste.
- La disponibilidad, en cualquier momento podemos tener nuestro producto.
- El ambiente agradable, limpieza y orden de las instalaciones.
- La actitud del personal de servicio, la amabilidad con que nos atiende -el o la encargada- y la disponibilidad de resolvernos algún problema que se nos presente y la forma con que resuelve éste.
- El riesgo percibido, que va unido a la imagen y reputación de la empresa, es decir, el riesgo de insatisfacción del servicio.
- La rapidez y precisión de las respuestas ante la exigencia del cliente.
- La reacción ante las reclamaciones.

La experiencia depende como se observa de elementos intangibles. Bajo este punto de vista, un servicio tendrá elementos tangibles e intangibles que formarán la idea o percepción que se tenga acerca del mismo. El cliente es quien forma esta idea o percepción, así:

$$\begin{array}{l} \text{La Percepción} \\ \text{del cliente} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Los Tangibles} \\ \text{del servicio} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Los Intangibles} \\ \text{del servicio} \end{array}$$

De modo que debemos tomar en cuenta las siguientes reglas:

1. "El cliente siempre tiene la razón"

2. "Si el cliente se equivoca, vuelva a 1"

Concluyendo, un servicio sobresaliente no sólo atrae, mantiene y deleita nuestra lealtad, sino que se convierte en el turbocargador que las empresas de hoy necesitan para competir internacionalmente. Es por ello, que del servicio que el cliente reciba de nosotros, lo mantendrá cerca o lo alejará para siempre. Ya que "el cliente que perdemos, nunca lo volveremos a recuperar".

Las empresas tradicionalmente se valoran en función de su capacidad para generar utilidades y en función del valor de sus activos. Parto de ahí se valoran los factores correspondientes a las "nuevas utilidades" y el modelo del valor en libros.

Sin embargo, cada vez parece importar más una serie de factores como: clientes satisfechos, imagen de la empresa, personal comprometido, cultura de servicio y la fuerza y liderazgo de la dirección.

Esto cambia de lo cuantitativo a lo cualitativo aludido fundamentalmente a una mayor exigencia del cliente en los productos y servicios que consume, primando a veces una serie de factores que lo convierten en un cliente receptivo, 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 sirve, mantiene y define nuestra imagen, sino que se convierte en el diferenciador que las empresas de hoy necesitan para competir internacionalmente.

La recuperación de una empresa para ofrecer un servicio sobresaliente no requiere necesariamente de grandes recursos 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 mantener clientes felices, es decir, clientes que no van y van con convicción prueba no están disponibles a

Quality Afford. La empresa, primero en el campo de los servicios en ser galardonada con este reconocimiento, ha sido reconocida por el profesor Christopher Hart, autor de este artículo y quien tiene amplia experiencia en el campo de la calidad de los servicios.

El comercio público busca la perfección en el servicio obvio a la empresa e inversora, generando además beneficios en la operación y en la eficiencia de la misma.

GARANTÍAS EXITOSAS

Para que una garantía sea efectiva, deberá ser:

- ✓ Reconocida.
- ✓ Fácil de entender y comunicar.
- ✓ Supervisada.
- ✓ Fácil de reclamar y recuperar.

Una garantía sólo funciona si la empresa se siente comprometida con el cliente. Esto es, si el objetivo de la garantía es minimizar su posible impacto en la organización y, a la vez, maximizar su impacto en la satisfacción, no tendrá éxito. El dinero que se gasta en garantías es una inversión en la satisfacción y en la lealtad de los clientes. Las garantías no reclamadas equivalen a información que no se recoge y oportunidades que no se mejoran. Mantener la atención de los clientes y conseguir que transmitan su satisfacción de boca en boca es especialmente importante en los mercados de hoy. En el caso del servicio, los cuidados y los atributos muchas

Tras la Estrategia del Verdadero Servicio

Entrevista al C.P. Gerardo Zambrano Ramos, Sub-Director de Servi-Despensa.

P. ¿Qué ventajas representa para su empresa ejercer una estrategia de servicio?

R. *✓ La búsqueda constante del cumplimiento de los requisitos de los clientes.*

✓ Mantener una clara diferencia competitiva que te distinga en el mercado.

✓ Fidelidad de tu clientela.

Para lograrlo, deberemos estar comprometidos a brindar calidad en todos nuestros servicios.

P. ¿Cuáles son los factores más importantes para ofrecer un servicio de calidad?

R. *Tres factores básicos:*

¿Por qué es tan Difícil Lograr Calidad en los "Servicios"?

Por Antonio Maza Pereda

Por favor no me vaya a tomar a mal la pregunta; no lo hago como una reclamación, como las que tantas veces nos hacen nuestros clientes a los que somos prestadores de servicios cuando algo nos falla. No, mi pregunta es por auténtica curiosidad.

sólo son tangibles, sino que además en muchos casos están especificadas en normas o estándares generalmente aceptados en la industria y a veces hasta por los gobiernos.

La calidad en los servicios es más difícil de medir, por ser muchas veces intangible. ¿Cómo mide usted la cordialidad, por ejemplo, en la re-

Más que 'Amable' Clientela

FRASES CELEBRES entre comerciantes:

A) "El cliente es lo más importante".

B) "Hay que buscar la satisfacción del cliente".

C) "Siempre pensando en usted, amable clientela".

Todas ellas son filosofías positivas, pero ¿qué tanto se aplican a la realidad práctica?

En un anuncio reciente publicado en la revista Business Week, la compañía Unisys (que diseña soluciones y tecnología para negocios) toca el novedoso concepto denominado "customerize", que bien podríamos definir en español como "redescubrir al cliente".

En esta ocasión, El Mercado de Valores presenta la síntesis de la Monografía número nueve denominada Servicios, que ha publicado la Secofi y en donde se destacan los numerosos servicios, tan heterogéneos en su conjunto, de actividades intensivas en trabajo, hasta aquellos que adoptan medidas excluyentes para abarcar a todas las actividades económicas no incluidas dentro de los sectores primario y secundario.

En la actualidad, los Servicios representan en los países desarrollados la proporción más importante de la producción total de sus respectivas economías.

CAPITULO VIII

EL CLIENTE: EL UNICO GENERADOR DE UTILIDADES

Algo muy curioso de la vida es que, si uno se niega a aceptar nada que no sea lo mejor, a menudo obtiene lo mejor.

W. Somerset Maugham

CAPITULO VIII

EL CLIENTE: EL UNICO GENERADOR DE UTILIDADES

Algo muy curioso de la vida es que, si uno se niega a aceptar nada que no sea lo mejor, a menudo obtiene lo mejor.

W. Somerset Maugham

VIII

El Cliente: El Único Generador de Utilidades

¿Quién es un cliente?, un cliente es una persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a nosotros en busca de un bien o servicio, o de ir a otra parte por ellos.

En la gráfica 8.1. mostramos la "Teoría del Iceberg", en la cual se ilustra cómo tiene que comportarse una empresa para poder hacerse de clientes. Como podemos ver, el iceberg es sólo la punta de la montaña de hielo, que generalmente representa el precio. Así, si existen compradores con posibilidades de adquirir nuestro producto, debemos ofrecerles entonces lo que no se ve a simple vista -como calidad y servicio- para que se conviertan en verdaderos clientes. (Ver gráfica)

En el actual mundo comercial, altamente competitivo, hay muchas compañías que ofrecen los mismos productos, servicios, precios y garantías; y con todos estos aspectos que son iguales -o casi iguales- la venta la efectuará aquella compañía que tenga más amistad con el comprador. "Ninguna amistad comercial puede tener una base más sólida que la que está basada en el genuino interés del vendedor por el bienestar de su cliente".

Ante estas condiciones de competencia mundial, para mantener o ampliar nuestras ventajas competitivas debemos reconocer el hecho de que las decisiones de los clientes dependerán cada vez más no del producto o servicio, sino del paquete de valores que ofrezcamos junto con éstos. Ahora se trata de "ir más allá de las expectativas del cliente", es decir, ofrecerle más de lo que él percé espera de nosotros, en pocas palabras brindarle siempre el mejor servicio.

Un ejemplo de ello sería que cuando esperamos en un restaurante nuestro turno de asignación de mesa se nos ofrezca un aperitivo o una taza de café, o que cuando hayamos comprado un aparato electrodoméstico recibamos un llamada telefónica del vendedor preguntándonos cómo está funcionando dicho aparato, etc..

Es lógico pensar que entre el cliente y nosotros se establecerán lazos de amistad. Cultivar estas amistades es un arte que no debe ser descuidado por ningún motivo.

COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA PARA GANAR CLIENTES
'TEORIA DEL ICEBERG'



GRAFICA 8.1.

También es muy importante mostrar interés personal por el cliente. Debemos ser atentos, incluso con los clientes más iritantes y difíciles, tratarlos siempre con cortesía y con una sonrisa amable, para que todos sepan que deseamos servirlos, ya que la impresión que éstos tengan del vendedor, será la misma para nuestra empresa.

Sin embargo, la mayoría de los clientes saben que no siempre pueden obtener aquello que desean pero esperan una respuesta que les indique la voluntad de buscar alternativas para solucionar sus problemas, y que esas soluciones son aceptables tanto para nosotros como empresa como para ellos. Si experimentan esa sensación, quedarán "satisfechos", aunque no hayamos podido proporcionarles lo que inicialmente buscaban.

Así, debemos recordar que sin el cliente no habría necesidad de nuestro producto, nuestra empresa y ni siquiera de nuestro trabajo. Nuestra empresa existe para satisfacer las necesidades del cliente, y por ello, debemos dirigir nuestra jornada laboral a la pregunta fundamental. ¿Qué podemos hacer por nuestros clientes?

"Cuando pensamos en nuestro futuro, pensaremos también en nuestro cliente, ya que éste depende únicamente de él".

Por lo tanto,

"el cliente es el único generador de utilidades"

Después de haber analizado a lo largo del presente trabajo la importancia que tiene la empresa y las características que debe tener para ser competitiva en los mercados globalizados, llegamos a la simple conclusión, de que todo lo que se realice hacia adentro y hacia afuera de las empresas está enfocado nada menos que hacia el cliente. Por eso decimos que **"el cliente es el principio y fin de la empresa"**.

CONCLUSIONES

He aquí una lista de los siete pecados capitales:

*Riqueza sin trabajo,
placer sin conciencia,
conocimiento sin carácter,
negocio sin moral,
ciencia sin amor a la humanidad,
religiosidad sin sacrificio y
política sin principios.*
Mohandas Gandhi

CONCLUSIONES

- La situación de México ante el mercado globalizado implica muchas debilidades. Sin embargo, tenemos el potencial para salir adelante vía el fomento a la micro y pequeña empresa.
- La falta de educación y cultura empresarial en la inmensa mayoría de los empresarios, micros y pequeños, afecta grandemente al país a través del PIB, dada su improductividad.
- Existe "enanismo" mental en los empresarios para tomar actitudes de cambio -entre otros muchos, reingeniería- que implican modernización, y cuyo reto es la rapidez con las que sean implantadas.
- Las empresas de hoy ya no se miden por su capacidad de generar utilidades, sino por el grado de cercanía que tienen con el cliente.
- La ingeniería industrial es, hoy por hoy, la herramienta por excelencia para lograr el desarrollo de las empresas en México, como lo ha sido en el mundo.
- México es un país subdesarrollado. El prefijo "sub" no es peyorativo sino descriptivo; un país subdesarrollado está: subalimentado, subadministrado, subeducado, subgobernado, subexplotado, subremunerado y subtecnificado. Sin embargo, contamos con todo lo necesario para dejar de serlo en breve tiempo.
- Ya no existe la soberanía, el capital no tiene nacionalidad y va donde tenga mayor seguridad de inversión; el populismo pertenece a una economía cerrada.
- La gestación de emprendedores es directamente proporcional al grado de desarrollo que queramos alcanzar.

COROLARIO

*Quien comunica a alguien una idea constructiva, lo
enriquece para siempre.
Alfred Armand Montapett*

COROLARIO

Después de haber realizado esta tesis nos dimos cuenta de la situación económica -hoy por hoy crítica- que vive México, pero absolutamente temporal, dado que México es mucho más grande que los problemas; este hecho está históricamente comprobado.

La apertura comercial y, sobre todo la crisis financiera nacional, han afectado grandemente a las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, que desafortunadamente han tenido que dar fin a su actividad económica con las consabidas consecuencias.

Uno de los factores importantes que obligó a algunas empresas a cerrar es la falta de cultura de calidad y servicio, además de la ignorancia que poseen los empresarios para dirigirlos. Prueba de ello son las entrevistas (las más descriptivas) que presentamos, en donde se demuestra que los líderes empresariales no tienen la idea clara del significado de conceptos tales como globalización, calidad, productividad, etc., y más aún, no persiguen capacitarse, de modo que no pueden dirigir adecuadamente sus empresas; pero con la preparación adecuada, seguramente esto no ocurriría, y la crisis podría convertirse en oportunidades de mejora permanente.

Los objetivos planteados en este trabajo han sido alcanzados, puesto que se visualizó el sentido de la globalización a nivel mundial y la situación que presenta México ante ésta y se plasmaron las técnicas de la ingeniería industrial que deberán ayudar a los empresarios a dirigir sus compañías de manera más técnica.

Así, hicimos una guía que le dé las bases a los micros y pequeños empresarios para crear su propia empresa o para mejorar en todos los órdenes de las que ya están establecidas, y por ende, concretar el futuro de nuestro maravilloso país.

Los conceptos, técnicas, métodos e información han sido presentados en forma simple para que los empresarios, independientemente de los estudios que tengan, los apliquen para organizar y dirigir sus empresas con la "magia" de la Ingeniería Industrial.

Para finalizar queremos hacer énfasis una vez más en la importancia que tiene la ingeniería industrial para poder sobrevivir en el "nuevo mundo" de la competencia globalizada, ya que sin ella -y sus aplicaciones- el futuro próximo no será lo bueno que pudiera ser.

**ANEXO:
ENTREVISTAS**

A continuación presentamos algunas de las entrevistas realizadas a profesionistas que laboran en distintos sectores de la industria en México.

Como nos damos cuenta, los conceptos que se tienen sobre globalización, apertura comercial y calidad entre otros son muy pobres; prueba de ello es que muchos de los empresarios no asumen adecuadamente la responsabilidad que la globalización conlleva.

Al no tener claros estos conceptos, los empresarios no pueden actuar de manera óptima para mejorar la situación en la que se encuentran sus empresas y, por lo tanto, no aportan lo que debieran a la economía nacional.

Las respuestas que obtuvimos de estos tres profesionistas nos muestran claramente el grado de ignorancia que vive la mayoría del país, inclusive en los estratos intelectuales selectos -los profesionistas- que deberían ser profesionales, entendida la palabra "profesional" como quien lo que hace, lo hace bien hecho. De modo que cualquier persona que trabaje en donde sea debe ser profesional; así, el país cambiaría rápidamente, tal como se requiere y así, finalmente pasar del Subdesarrollo al Primer Mundo.

Entrevistas realizadas a:

1. Ing. Jorge Nadal (Director General del GOIBE S.A. de C.V.)
2. C.P. José Luis Castro Villegas (Director General de la Corporación de Servicios Profesionales)
3. Lic. Edith Sámano (Ejecutiva de Promoción Fiduciaria, PROBURSA)

A. ¿Qué entiende Ud. por Economía Globalizada?

1. La idea que yo tengo hablando de México con respecto al mundo es que si nosotros tenemos un producto que podemos hacer mejor que otros países pues dedicamos a la elaboración de este producto, al trigo por ejemplo, y que compremos de otro país en lo que éste se especializa, haciendo cada uno lo mejor que podemos.

Claro que esto es imposible, es totalmente utópico, es un sueño guajiro; por que en el norte también van a cultivar trigo y entonces hay que ver quien lo produce mejor y más barato, y esto ocasiona problemas como el que existe en la CE con el carbón, ya que España produce carbón pero el carbón inglés es de mejor calidad, los mineros asturianos se están quedando sin "chamba", antes había un poco de protección, hoy no, y esos son los problemas de esto, y el que no esté bien preparado, pues lo sufre.

2. Es algo integrado, no separado, es hacer mucho más de lo que históricamente se viene acostumbrando, es el caso concreto del libre comercio; es ir abarcando cada más mercado. Globalizar es un libre tránsito de mercancías.

3. Es la economía a través de los países cuando rompen sus barreras de comercio, esto es, donde el comercio de los países está en función de otros.

B. ¿Está enterado de algún mecanismo financiero que se ofrezca a las empresas fuera de los bancos?

1. Se que hay otro sistema de financiamiento, pero no estoy muy enterado, considérenme muerto al respecto.

2. Ah claro!. Hay muchísimos. Ahí tienen la bolsa de valores a Nacional Financiera, Bancomext. Nafin ofrece fondos de redescuento con lo que llama banca de segundo piso.

3. En la casa de bolsa existe una inversión para las pequeñas industrias para que en determinado momento este tipo de empresas lleguen a expandirse. No recuerdo bien pero si existe algún mecanismo fuera de los bancos.

C. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que Ud. ve en el TLC?

1. Considero que una de las ventajas es que pueda mejorarse el nivel de vida de la gente puesto que vamos a tener mejores productos. Ya no nos van a dar lo quieran, malo y caro, ahora quizá vamos a poder escoger.

Por otro lado el nivel de competencia se va a ir incrementando y la calidad debe mantenerse.

Yo estoy a favor del TLC, la competencia siempre es buena.

2. Déjenme hacer una similitud con un joven, si a un joven lo limitas en cuanto a estudio, en cuanto a nivel de vida, etc. no va a tener todo el conocimiento para enfrentar la vida. Si llevamos esta similitud a México, tendríamos un trato muy paternalista, tenemos muchísimas desventajas y lo bueno es que vamos a tener que pasar por este proceso, no va a costar mucho pero a largo plazo vamos a tener tecnologías de punta, pero no sin antes haber pagado el precio de habernos encerrado.

3. Ventajas: Se va a rebasar las fronteras de nuestros productos; tendremos la disposición de productos de buena calidad, así como la entrada de inversión a nuestro país. Todo esto obligará a los empresarios a producir con buena calidad.

Desventajas: Puede ser que caigamos en una autodependencia, esto debido al no otorgamiento de un buen financiamiento a la empresa, como también a la falta de responsabilidad de los empresarios.

D. ¿Cómo miden Uds. su productividad?

1. Eso es muy difícil. No hay una medida para hacerlo en negocios como el mío, en una fábrica seguramente es más fácil.

2. De alguna manera con un proyecto de costos en cuanto al número de pólizas generadas por tiempo o en cuanto a facturaciones.

3. En base a resultados. Los resultados son analizados al final de cierto periodo.

E. ¿Qué es la calidad?

1. Calidad es servicio es que mis trabajadores hagan bien su trabajo, que todo quede como "espejo".

2. Bueno, en este caso nosotros no tenemos productos, damos servicios. Si tenemos clientes quiere decir que hay calidad.

3. Calidad es dar un excelente servicio.

F. ¿Cree tener el 100% de calidad, porqué?

1. No, no lo considero, no lo logramos. En gran parte por las características del personal empleado, es gente que trabaja un tiempo y luego se va, acostumbran hablar palabras obscenas, no sé, cuesta trabajo llegar al 100%.
2. No, eso es utópico mentiría si te digo que sí. Siempre se cometen errores pero considero que tenemos un muy buen nivel de calidad.
3. En cuanto al tener el 100% de calidad considero que estamos en camino de poder aspirar a tenerla, y no el 100%, sino el 300% de calidad.

G. ¿Qué característica considera que debe tener un líder?

1. Yo diría que debe ser un solitario, enojado con el mundo, tener carácter, personalidad, conocimientos, tener fines y metas determinados, saber dividir a la gente, ser simpático dentro de lo que cabe.
2. No es la persona que en jefe nada más, eres líder no sólo para ocupar un puesto sino porque atraes gente o porque creas un ambiente de armonía.
3. Es la persona que tenga credibilidad, que atraiga a la gente, que sepa encaminar a su gente a través de un fin.

H. ¿En escala del 1 al 3 que importancia le da Ud. a la ecología (1=mucha, 2=media, 3=nada)?

1. Yo soy de las verdes, me dedico precisamente a la limpieza del mundo, le doy el número 1 en importancia.
2. Bueno yo no contamina, pondría el número 1.
3. El 1. Si no cuidamos en que estamos viviendo, pues que nos queda.

I. ¿Considera que tiene competencia?

1. Si mucha. Generalmente procuro ver cómo están ellos y cómo estoy yo respecto al mercado total.
2. Bastante competencia, hay despachos reconocidos.
3. Claro, tienes una competencia dentro de uno mismo, así como dentro de la institución y más aún con otras instituciones.

J. ¿Qué cree Ud. que produce el desarrollo de un país?

1. El desarrollo de un país está determinado por muchos aspectos. En primer lugar creo que está en la educación, la disciplina de la gente, la religión, la superación de la gente, el amor por la familia, la patria, la "camiseta" si lo quieren ver así.
2. Pues ir al igual que otros países tratar de no quedarnos atrás. Si somos un país abierto nos desarrollaremos bien, si permanecemos cerrados, nos limitaremos a nuestro desarrollo.
3. El poner más énfasis en todo lo que hagamos para poder alcanzar el nivel que se pretende. Debemos estar más preocupados por la educación como base fundamental para alcanzar el desarrollo de un país.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- * HUCHIM Eduardo, TLC: Hacia un país distinto
1a. edición. Ed. Nueva Imagen
México, 1992

- * PAZOS Luis, Libre comercio México-Estados Unidos: Mitos y hechos
2a. edición. Ed. Diana
México, 1993

- * GARCIA Liñan Salvador (Instituto Mexicano de la Micro y Pequeña Empresa S.C. (IMPE), Pequeña industria: Un negocio familiar
1a. edición. Ed. Biblioteca Empresarial
México, 1991

- * KRAS Eva S., Cultura gerencial: México- Estados Unidos
2a. edición. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica
México, 1990

- * Instituto de Efectividad XABRE, Cultura de efectividad
1a. edición. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica
México, 1990

- * VELASQUEZ Manuel G., Business ethics: Concepts and cases
3a. edición. Ed. Prentice Hall
New Jersey, USA, 1992

- * BROWN Marvin F., La ética en la empresa: Estrategias para la toma de decisiones
1a. edición. Ed. Paidós Mexicana S.A.
México, 1992

* FERREL D.C. y John Fraedrich, Business ethics: Ethical decision making and cases
1a. edición. Ed. Houghton Mifflin Company
USA, 1991

* NIEBEL Benjamín W., Ingeniería Industrial: métodos, tiempos y movimientos
3a. edición. Ed. Ediciones Alfaomega S.A. de C.V.
México, 1990

* VAUGHN Richard C., Introducción a la Ingeniería Industrial
Ed. Reverté

* HAMMER Michael, Reingeniería
1a. edición. Ed. Norma
México, 1994

* BEDWORTH David y James E. Bailey, Sistemas integrados de control de producción (Administración, análisis y diseño)
1a. edición. Ed. Limusa
México 1990

* NEWMAN Donald G., Análisis económico en ingeniería
1a. edición. Ed. Mc Graw-Hill
México, 1993

* TARQUIN Anthony, Ingeniería económica
3a. edición. Ed. Mc Graw-Hill
México, 1990

- * LUDEVID Manuel y Monserrat Ollé, ¿Cómo crear su propia empresa?: Factores clave para la gestión
1a. edición. Ed. Marcombo
España, 1993

- * KOTLER Philip, Dirección de mercadotecnia
3a. edición. Ed. Diana
México, 1990

- * KOTLER Philip, Mercadotecnia
1a. edición. Ed. Prentice Hall
México, 1990

- * Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
Acción directiva. ¿recetas o criterios? por Carlos Ciano Cifuentes (Rector de la UP, Pdte. del Consejo Superior del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa -IPADE- de la UP, Director Fundador de la Revista ISTMO)
No. 207, julio-agosto
México, 1993

- * Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
El pensamiento que edificó un imperio. Toshihiko Yamashita (Directos General de Panasonic) por Bertha Eugenia Solres
No. 207, julio-agosto
México, 1993

- * Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
Crisis de finalidad en la acción emprendedora por Felipe González y González
No. 142, septiembre-octubre
México, 1993

- * Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
Un perfil filosófico del activismo por Carlos Ciano Cifuentes
No. 125, noviembre-diciembre
México, 1993

- * Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
Influencia de los medios en las variaciones del mercado por Sergio Raimond
Kedilhac
No. 125, noviembre-diciembre
México, 1993

- * Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
¿Director o dictador? por Ma. Teresa Ventura
No. 203, julio-agosto
México, 1994

* Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
Un perfil filosófico del activismo por Carlos Ciano Cifuentes
No. 125, noviembre-diciembre
México, 1993

* Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
Influencia de los medios en las variaciones del mercado por Sergio Raimond
Kedilhac
No. 125, noviembre-diciembre
México, 1993

* Revista ISTMO (IPADE), revista del pensamiento actual
¿Director o dictador? por Ma. Teresa Ventura
No. 203, julio-agosto
México, 1994