



154  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO *Zejen*

FACULTAD DE INGENIERIA

DIVISION DE INGENIERIA MECANICA E INDUSTRIAL

"LA INGENIERIA INDUSTRIAL COMO FACTOR  
FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LA  
PRODUCTIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA A PARTIR DE LA PLANEACION  
ESTRATEGICA, EN EL ENTORNO DE LA NUEVA  
COMPETENCIA"

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA INDUSTRIAL

P R E S E N T A N:

JANET RADILLA GARIBO

TERESITA MONSERRAT ROMERO MENDOZA

MEXICO, D.F.

FALLA DE ORIGEN

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.

**Profr. Antonio Cordero Hogaza**

**No tenemos palabras para agradecerle su apoyo, paciencia y dedicación en la dirección de esta tesis. Para usted nuestra admiración y respeto.**

**Profr. Victor M. Rivera Romay**

**Quien desde el salón de clases nos enseñara a dar lo mejor de nosotros mismos en cada trabajo o actividad. Para usted nuestra estima y gratitud por su valiosa ayuda en la revisión de esta tesis.**

**A mi madre, mi mejor amiga, quien me abrió nuevos horizontes, gracias por su constante apoyo, motivación y orientación.**

**A mi padre, ejemplo de lucha y esfuerzo constantes.**

**A mi hermana: de quien he aprendido mucho, mi más sentido agradecimiento por su valiosa ayuda e interés.**

**JANET**

***A mis padres, por su constante sacrificio que me exhortó a terminar una meta más en mi vida.***

***Para tí, que estás en mí, gracias.***

***A mi hermana Isela y a mi amiga Beatriz, por su disposición e incondicional apoyo en la realización de esta tesis.***

***A mis amigas de la RUF: Ileana, Eva, Mony, Lila, etc. por enriquecer cada momento que compartimos juntas.***

**MONSERRAT**

## **OBJETIVOS**

## **JUSTIFICACION**

## **INTRODUCCION**

### **CAPITULO I. México ante la nueva competencia**

<b>I.1.</b>	<b>La Cuenca del Pacífico</b>	<b>5</b>
<b>I.2.</b>	<b>Tratado de Maastricht</b>	<b>13</b>
<b>I.3.</b>	<b>Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Hemerografía</b>	<b>17</b>

### **CAPITULO II. Entornos de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México.**

<b>II.1.</b>	<b>Entorno Educativo</b>	<b>27</b>
<b>II.2.</b>	<b>Entorno Tecnológico</b>	<b>32</b>
<b>II.3.</b>	<b>Entorno Ecológico</b>	<b>34</b>
<b>II.4.</b>	<b>Entorno Político</b>	<b>43</b>
<b>II.5.</b>	<b>Entorno Empresarial</b>	<b>48</b>
<b>II.6.</b>	<b>Situación Actual de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.</b>	<b>51</b>
<b>II.7.</b>	<b>Entorno de Productividad Hemerografía</b>	<b>61</b>

### **CAPITULO III. Concepción Empresarial**

<b>III.1.</b>	<b>El sentido de una organización</b>	<b>65</b>
<b>III.2.</b>	<b>La concepción de la Empresa y los desafíos del desarrollo</b>	<b>67</b>
<b>III.3.</b>	<b>Reforma de la Empresa frente a la fenomenología económica del México Actual</b>	<b>75</b>
<b>III.4.</b>	<b>La Empresa y su medio sociológico</b>	<b>79</b>
	<b>III.4.1. Comportamiento del grupo de trabajo</b>	<b>83</b>
	<b>III.4.2. Cualidades que todo buen Directivo debe poseer</b>	<b>87</b>

### **CAPITULO IV. ¿Qué es la Planeación Estratégica?**

<b>IV.1.</b>	<b>Marco histórico de la Planeación Estratégica</b>	<b>92</b>
	<b>IV.1.1. La Planeación y el Sistema Económico</b>	<b>92</b>
	<b>IV.1.2. La Planeación en América Latina</b>	<b>92</b>
	<b>IV.1.3. Proceso de Desarrollo y Evolución de la Planeación</b>	<b>94</b>
<b>IV.2.</b>	<b>¿Por qué planear ?</b>	<b>101</b>

IV.2.1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?	102
IV.2.2. Naturaleza e Importancia de la Planeación Estratégica	103
IV.2.3. Beneficios de la Planeación Estratégica	104
IV.2.4. Liderazgo, impulso emprendedor y estilos de estrategia	106
IV.3. Organización para la Planeación Estratégica	109
IV.4. Consideraciones claves en la Planeación Estratégica	114
IV.5. Metodología de la Planeación Estratégica	121
<b>CAPITULO V. Guía para el desarrollo de la Planeación Estratégica en su empresa</b>	
V.1. Definición del negocio	127
V.1.1. Misión	127
V.1.2. Valores	127
V.1.3. Establecimiento de Objetivos o propósitos corporativos	127
V.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa	129
V.2.1. Diagnóstico de fuerzas y debilidades	132
V.2.2. Diagnóstico de oportunidades y amenazas	135
V.3. Análisis de Prospectiva	136
V.3.1. Escenario ideal	137
V.3.2. Escenario factible	137
V.3.3. Escenario tendencial	138
V.4. Fijación de objetivos y metas	138
V.5. Plan de negocios de acuerdo al diagnóstico de la empresa	139
V.5.1. Elaboración de Estrategias y metas	140
V.5.1.1. Estrategia y Sistema de Planeación	143
V.5.1.2. Estrategia basada en el cliente	145
V.5.1.3. Estrategia competitiva	154
V.5.1.4. Estrategia basada en la corporación	170
V.5.1.5. Sistema de sugerencias	180
V.6. Técnicas de Ingeniería Industrial	188
V.7. Implantación, control y seguimiento	205

**CAPITULO VI. Caso práctico**

**VI.1. Incremento de la productividad en la empresa,  
mediante la aplicación de los nuevos paradigmas  
y en base a la Planeación Estratégica a la luz  
de la Ingeniería Industrial**

**208**

**CONCLUSIONES**

**264**

**Bibliografía  
Hemerografía  
Documentos**

**267**

**268**

**268**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Implantar la Planeación Estratégica en la micro, pequeña y mediana empresa para incrementar su productividad a partir de las técnicas de la Ingeniería Industrial.

### **OBJETIVO PARTICULAR**

Seguir una metodología que conlleve una planeación dentro de la empresa mexicana, involucrando el uso de recursos humanos y materiales, diseñando e instrumentando estrategias específicas, consistentes y flexibles para hacer más productiva la empresa, bajo la premisa de los nuevos paradigmas que, con la adecuación requerida, pueda ser aplicada en cualquier caso.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Concientizar a los empresarios e industriales sobre la necesidad de un cambio de actitud que permita aplicar eficientemente las técnicas de Ingeniería Industrial, en el entorno de la Planeación Estratégica.

Hacer una guía que involucre a todo el personal que labore en la empresa en la Planeación Estratégica.

Tener la capacidad para tomar las decisiones adecuadas y pronosticar el futuro de la empresa en base a la planeación, en el pequeño, mediano y largo plazo; ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

## **JUSTIFICACION DEL TEMA**

Uno de los principales problemas que perciben los egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) al iniciar su vida profesional -en particular los alumnos de la Facultad de Ingeniería-, es la falta de preparación de los empresarios que los contratan para que ambos ordenen y sistematicen las acciones y conocimientos que permitan la consecución de objetivos.

Lo lamentable es que el empresario tradicional ni siquiera ha tomado conciencia de la rapidez y la intensidad con que todo cambia en la industria, teniendo que ocupar gran parte del tiempo en aprender con ensayo y error, sin dejar que los nuevos profesionistas utilicen sus conocimientos recientes y logren optimizar dicho tiempo. Así el presente tema surge al identificar la necesidad de planeación en la micro, pequeña y mediana empresa de México ante la apertura económica, y pretende ser también una guía que permita al micro, pequeño y mediano empresario llevar a su empresa a un proceso de mejora continua que lo haga competitivo a nivel mundial.

A lo largo de la carrera y, específicamente al estudiar las materias de Planeación y Control de la Producción y Gestión de Empresas, pudimos convencernos que muchas de las fallas que las empresas mexicanas tienen en la actualidad se deben a la falta de planeación en el corto, mediano y largo plazo, principalmente en la micro y pequeña empresa.

Es necesario concientizar sobre ello a los empresarios, de ahí la razón de la presente tesis, la cual pretende lograr que los empresarios reflexionen sobre las enormes ventajas que percibirían al Planear.

## INTRODUCCIÓN

Las exigencias que se presentan en la industria mexicana a la luz de la nueva competencia, ante la formación de acuerdos comerciales como el Tratado de Maastricht, la Cuenca del Pacífico (Tigres de Oriente), Mercosur y el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, E.U. y México (TLC); nos hace pensar que el México de hoy solo admite una constante, el cambio.

Ante tales hechos México enfrenta los grandes retos que la globalización, la apertura comercial y la entrada en vigor del TLC han traído consigo; por otro lado se tienen también oportunidades de mercado sumamente amplias pero se requerirá que la micro, pequeña y mediana empresa mexicana se adapte a la dinámica de cambio del país y a la asimilación de una nueva cultura empresarial.

Hoy en día las compañías que deseen sobrevivir y caminar con éxito hacia la competitividad deberán modificar muchos aspectos, entre ellos la medición de la productividad.

Desafortunadamente, México padece una grave crisis económica que ha distorsionado el enfoque de productividad empresarial afectando la planta laboral, específicamente la micro, pequeña y mediana empresa.

La profundidad de la crisis que vive el país se traduce en un horizonte de sacrificios y penurias para los mexicanos que conlleva a correcciones necesarias en la estructura económica, surgiendo aspectos nocivos para México. Esta cruda realidad se refleja en el creciente desempleo, el desmoronamiento de la planta productiva y la reducción de oportunidades para las nuevas generaciones.

El gran atraso tecnológico, la falta de una capacitación eficaz que convierta a la mano de obra en un factor de competencia a nivel internacional y la falta de visión a mediano y largo plazo basado en un sistema de información oportuno, suficiente y confiable que facilite la toma de decisiones, son características actuales de la micro, pequeña y mediana empresa.

México necesita competir directamente con empresas que tienen una cultura gerencial más avanzada, con diferentes modos de pensar y actuar, por lo que para subsistir, la empresa mexicana requiere de tres aspectos: **liderazgo, recursos y tecnología**, además de una transformación basada en la **Planeación Estratégica** que permita implementar nuevas políticas y procesos.

La micro, pequeña y mediana empresa necesita fortalecerse y enfrentarse a los nuevos paradigmas internacionales. Una vez conociendo su situación e importancia dentro del país, aplicamos la **Ingeniería Industrial** para lograr un cambio radical y profundo, transformando las ideologías mediante programas de capacitación, planeando a corto, mediano y largo plazos, estableciendo un proceso de mejora continua, elevando el nivel de productividad mediante objetivos estratégicos y obteniendo como resultado final la permanencia y modernización de la planta productiva mexicana.

No concebimos este trabajo sólo para cumplir o escribir una teoría sino que hemos tratado de hacer una revisión práctica en función de un proceso teórico adaptable a cualquier empresa, haciendo las modificaciones pertinentes en cada caso para lograr el efecto multiplicador de la productividad.

Consideramos que la planeación estratégica logra llevar una visión no sólo general sino también particular y específica del cambio que requiere la industria mexicana en este "nuevo" México de los 90's.

**CAPITULO I**  
**MEXICO ANTE LA NUEVA COMPETENCIA**

**"Lo fácil ya está hecho, lo difícil lo haremos,  
lo imposible lo venceremos"**

**Proverbio árabe**

**1.1. La Cuenca del Pacifico: Los Tigres de Oriente**

**1.2. Tratado de Maastricht**

**1.3. Tratado de Libre Comercio entre México,  
Estados Unidos y Canadá.**

**Hemerografía**

Los cambios sobre los cuales gira la economía mundial se han suscitado desde 1985, éstos cambios han marcado las pautas ha seguir y han establecido las bases necesarias para el desarrollo de la economía.

Uno de los fenómenos más contundentes de la década pasada en lo que a cambios económicos y sociales se refiere, es sin duda la caída del muro de Berlín a finales de 1989. Esto representó una de las primeras señales de lo que más adelante concluiría en la desaparición del bloque comunista (con excepción de Cuba) y en el advenimiento de una competencia a nivel global.

Con la desaparición de la U.R.S.S., hoy Comunidad de Estados Independientes, tenemos que superar la idea de que nos encontramos frente a un mundo dicotómico -capitalista y socialista-, y pensar en la posibilidad de crear un mundo más uniforme y armónico en el que todos los países tendrán que relacionarse de una manera estrecha y constante.

Mientras que la U.R.S.S. se preparaba para una transición del comunismo al capitalismo terminando con el sistema imperante, en el resto del mundo se tomaban medidas para promover y desarrollar el comercio internacional que surgía como consecuencia de estos fenómenos.

Una de las primeras iniciativas en la promoción y regulación del comercio internacional fue la creación del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), actualmente conocido como Organización Mundial de Comercio (OMC). La OMC es un contrato internacional que establece derechos y obligaciones entre las partes contratantes; promueve el intercambio comercial mediante la eliminación de aranceles aduaneros, a través de un proceso de negociaciones multilaterales<sup>1</sup>. Este acuerdo se crea con la finalidad de regular el comercio entre países y terminar con el proteccionismo existente en algunos de ellos.

Con el ingreso de México al ahora extinto GATT en 1986 se emprendió una nueva etapa en el proceso de desarrollo, caracterizada por la apertura a la competencia internacional, así mismo en diversos puntos del planeta se empezó a gestar la formación de grupos comerciales en donde los países pretendían conjuntar esfuerzos y hacer frente a la competencia que se empezaba a dar a nivel mundial.

En el oriente surgió una agrupación de países llamada "**La Cuenca del Pacífico**", en Europa se forma "**La comunidad Económica Europea**" y en Norteamérica se firma un **Acuerdo Trilateral de Libre Comercio** entre Canadá, Estados Unidos y México.

Con estos lineamientos queda establecida la nueva competencia comercial en el mundo, surgiendo una gran apertura económica que dió lugar al proceso de globalización.

---

<sup>1</sup> México y El Comercio Internacional  
SECOFI

La integración de la economía a nivel mundial ha traído como resultado un avance constante de la ciencia, la tecnología y, en consecuencia de la competencia entre empresas que antes solo cubrían mercados nacionales o regionales. Pocas han sido las épocas en la historia de la humanidad en las que han habido cambios tecnológicos tan profundos como ahora.

Con el vertiginoso desarrollo de los medios de comunicación se ha experimentado una homologación del consumo a nivel internacional. Ahora en cualquier parte del mundo se saben de las novedades que se presentan, aun en las partes más aisladas del planeta, y los productos y marcas se generalizan a nivel internacional. Además la integración de los mercados ha generado también una integración semejante de la producción de múltiples mercancías.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Mundo ejecutivo  
Alfredo Pineda, Febrero 1994

## 1.1. LA CUENCA DEL PACIFICO: LOS TIGRES DE ORIENTE

La *Cuenca del Pacífico* es la región más dinámica del mundo; aparece dentro de un nuevo contexto en el cual las relaciones internacionales han experimentado cambios trascendentales debido a la liberación económica y al gran desarrollo científico y tecnológico, terminando con regionalismos y economías cerradas, logrando así un desarrollo compartido entre naciones.

Este nuevo centro de poder económico también llamado las NIE'S, -por sus siglas en inglés: New Industrialized Economies-, se integra por Japón, Taiwan, Corea, Singapur, Hong Kong y Tailandia; y se extiende desde la costa occidental de América del Sur, hacia el norte hasta el estrecho de Bering, de ahí a la Ex-Unión soviética y al sur hasta Australia, es decir, todos los países rodeados por las aguas del Océano Pacífico.

Los países de esta zona han tenido una gran influencia a nivel mundial en el campo comercial, debido a las elevadas tasas de crecimiento y el notable desempeño exportador que han registrado en poco tiempo. A partir de los años 60's, estas economías modificaron sus políticas de importación por la promoción y apertura de sus economías y orientaron su producción hacia la exportación.

La *Cuenca Oriental del Pacífico* tiene una gran importancia en la actualidad por ser una de las fuentes principales de la inversión extranjera directa, por ejemplo, de las relaciones comerciales que mantiene con Estados Unidos, este país le vende más a Corea del Sur y a Taiwan que a Francia, Italia y Suecia juntas, lo que representa un claro indicador del avance económico que dicha región ha adquirido a nivel mundial.

Es realmente admirable observar la manera en que Japón ha alcanzado un alto nivel de desarrollo en los últimos 45 años, si tomamos en cuenta que a finales de este año Japón se encontraba inmerso en una crisis absoluta a consecuencia de la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial y considerando que este país no cuenta con recursos naturales y su territorio es muy reducido.

México al contrario cuenta con mayores recursos naturales de los que tiene Japón, y sin embargo no ha logrado sobresalir de la misma forma como lo ha hecho este país, demostrándonos con ello que no basta ser poseedores de una variedad enorme de recursos naturales y de un gran territorio, sino que también es necesario saber administrar adecuadamente tales recursos (Véase Cuadro 1).

**CUADRO 1**

<b>TABLA COMPARATIVA JAPON-MEXICO, 1988</b>		
	<b>JAPON</b>	<b>MEXICO</b>
<b>Habitantes</b>	121'400,000	84'000,000
<b>Territorio</b>	377,708	1'958,201
<b>Acero</b>	NO	SI
<b>Petróleo</b>	NO	SI
<b>Minerales</b>	NO	SI
<b>Gas</b>	NO	SI

Fuente: Miguel Angel Cornejo; "Excelencia Directiva para lograr la Productividad"; Ed. Grad, 1990.

Los Japoneses han fincado su desarrollo en el hombre mismo, a diferencia de México que lo ha hecho basándose 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 sus productos por lo que buscan fuentes alternativas.

El auge económico de Japón no es producto de la casualidad sino que es el resultado del esfuerzo y disciplina de su gente. Japón logró alcanzar y en algunos casos rebasar el desarrollo económico de los países industrializados en un periodo menor de 30 años, colocándose así como principal protagonista del plano económico mundial. La inversión de Japón en Norteamérica a partir de 1981 se ha ido incrementando año con año lo que demuestra la gran expansión comercial y desarrollo económico que este país ha alcanzado en todos estos años (Véase Cuadro 2).

**CUADRO 2**

<b>INVERSION EXTRANJERA EN NORTEAMERICA POR PARTE DE JAPON</b> (Millones de Dólares)			
	<b>JAPON</b>		
	<b>MEXICO</b>	<b>CANADA</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
1981	ND	977	7,679
1982	ND	1,219	9,677
1983	ND	1,379	11,336
1984	816	1,627	16,044
1985	895	1,833	19,116
1986	1,038	2,224	26,824
1987	1,170	2,531	34,421
1988	1,319	2,224	26,824
1989	1,356	4,217	63,319
1990	ND	ND	83,498

Fuente: *Excelsior*

ND = Dato no disponible

Cabe resaltar el hecho que el año de 1945 el ingreso per cápita del Japón era de sólo 20 dólares al año; incrementándose para el año de 1956 a 300 dólares anuales, habiéndose recuperado para entonces de la postguerra; en 1970 su ingreso era ya de 1800 dólares; en 1984 de 11,200 y en la actualidad es de aproximadamente 21,000 dólares.

Japón se ha constituido en el motor que impulsa el desarrollo económico de la región.

El crecimiento de los países vecinos a Japón se ha basado en la transferencia de recursos y tecnología provenientes de ese país.

La capacidad de influencia económica de Japón es tal, que las relaciones internacionales de Australia y Nueva Zelanda están tomando una clara orientación hacia este país, debilitando su vínculo económico e histórico con Europa y Estados Unidos

**CUADRO 3**

<b>PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DE LA CUENCA DEL PACIFICO</b>					
		<b>1987</b>		<b>1988</b>	
<b>CUENCA DEL</b>		<b>PIB (mdmdd)</b>	<b>POB (mills)</b>	<b>EXP (mdmdd)</b>	<b>IMP (mdmdd)</b>
<b>PACIFICO</b>		<b>3,357.9</b>	<b>1,569.9</b>	<b>641.5</b>	<b>554.7</b>
JAPON		2,373.1	122.1	264.9	187.4
CHINA		376.5	1080.7	47.5	55.3
AUSTRALIA		195.2	16.3	33.1	36.1
COREA DEL SUR		121.3	41.6	61.0	51.0
INDONESIA		76.8	170.2	19.5	13.5
TAILANDIA		47.6	53.6	15.7	19.5
HONG KONG		45.3	5.6	63.2	63.9
NUEVA ZELANDA		35.0	3.3	8.8	7.3
FILIPINAS		34.6	57.4	7.0	7.3
MALASIA		32.0	16.5	21.1	16.6
SINGAPUR		20.7	2.6	39.3	43.9
TAIWAN		ND	ND	60.5	49.8

Fuente: *Internacional Financial Statistics, IMF*  
(mdmdd) : miles de millones de dólares

La participación de Japón en el comercio Mundial en 1988 fue de aproximadamente 7.7%. En ese año, Japón fue el tercer exportador a nivel mundial. Sus ventas al exterior representaron el 9.2% del total mundial y sus compras el 6.3% de las importaciones.

Japón se ha convertido en el segundo socio comercial de Estados Unidos después de Canadá (Véase Cuadro 3).

El comercio total de Japón en 1989 fue de 486 mil millones de dólares. En el período de 1983-1989, el comercio de Japón registró una tasa promedio de crecimiento anual de 11%.

Existen otras naciones asiáticas como los *Tigres de Oriente* que han logrado el fortalecimiento de sus economías paralelamente al Japón -aunque poseen menor grado de desarrollo-, ocupando un lugar importante dentro del comercio internacional, debido a que han tenido un alto incremento en las exportaciones manufactureras en los últimos años.

Este incremento se logró por el establecimiento de medidas económicas en cada uno de estos países, en las que se contemplan: el equilibrio en las finanzas públicas, el fomento del ahorro interno, la estabilidad de precios y la promoción de la inversión privada tanto nacional como extranjera, con lo que ha corto plazo les permitió elevar sus niveles de competitividad internacional, teniendo resultados extraordinarios, lo cual se ve reflejado en sus niveles de crecimiento, por ejemplo, Taiwan en 1970 tuvo un producto interno bruto per cápita de 338 dólares a diferencia de 1989 año en el que su producto interno bruto era de 6,914 dólares; y Corea que en el mismo periodo incremento su PIB per cápita de 267 a 4,786 dólares (Véase Cuadro 4).

CUADRO 4

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	338	2,327	6,914

Fuente: ESTADISTICAS FINANCIERAS INTERNACIONALES, Anuario 1989, Fondo Monetario Internacional

Otro elemento decisivo para el éxito de las economías de los *Tigres de Oriente*, fue 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.

Sin embargo a pesar del gran desarrollo que han alcanzado estas economías, surgieron consecuencias a causa de éste, que han afectado la calidad de vida de sus habitantes. Actualmente los japoneses sufren serios problemas sociales, como son drogadicción, alcoholismo, prostitución y falta de vivienda entre otros, provocando así un estancamiento en su nivel de vida.

Ante esta situación los japoneses declaran: "*nos faltan tres cosas: tiempo, espacio y vida privada.*"<sup>3</sup>

La industria japonesa demanda hoy en día hombres que quieran trabajar<sup>4</sup> y no es porque los japoneses no trabajen sino porque ya no hay gente suficiente para satisfacer las necesidades de producción requeridas y además la tasa de natalidad ha venido disminuyendo, a raíz de esto, 600 compañías han quebrado en los últimos dos años.

### **1.1.1. MEXICO ANTE LOS PAISES DE LA CUENCA DEL PACIFICO**

La *Cuenca Oriental del Pacífico* es el tercer mercado para los productos mexicanos, después de los Estados Unidos y de la Comunidad Europea. En 1988, las exportaciones mexicanas a esta región superaron los 1,700 millones de dólares y el comercio total ascendió a 3,277 millones de dólares.

Japón es el principal socio comercial de México en la región. La participación del Japón en el total de las exportaciones mexicanas en 1988 fue de aproximadamente 6%. Sin embargo, las exportaciones de petróleo crudo representaron el 80 por ciento de las ventas totales de México a Japón en el período de 1982-1988. Actualmente el petróleo crudo representa el 44.8% del total de las compras que realiza Japón a nuestro país, registrando una reducción notable del 32.3%.<sup>5</sup>

Para 1990, Japón era el cuarto inversionista más importante en México, con un monto de 1,689 millones de dólares, lo que representó el 0.8% de la inversión japonesa en el extranjero, pero significó el 5.1% de la inversión extranjera en México.

La balanza comercial continúa favoreciendo a Japón pese a que recientemente disminuyó su ritmo de exportaciones hacia México. Ello obedece a la falta de posibilidades para frenar las importaciones que realizan los industriales mexicanos.

La Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México menciona que entre las importaciones procedentes del país asiático, los productos industriales ocupan el 99% del monto total de compras nacionales destinadas a mejorar las condiciones de producción y competir con calidad tanto en el mercado interno como en los extranjeros.

De igual manera, las relaciones comerciales de México con Australia, Hong Kong, Corea del Sur y Singapur han evolucionado favorablemente en los últimos años. Los principales productos de exportación a estos países son:

---

<sup>3</sup> Japón Pobres y Ricos  
Jeff Shear, Reader's Digest, 1992

<sup>4</sup> En Japón sí hay vacantes  
Bill Powel y Yuriko Hoshiani  
Reader's Digest

<sup>5</sup> El Financiero, 13 de marzo de 1995

petróleo, alambión y barras de hierro, tubería, máquinas para procesamiento de datos, hilados sintéticos y cerveza (Véase Gráfica 1).

La importación mexicana proveniente de esos países se concentra en: receptores de televisión, radios, aparatos de grabación, máquinas y herramientas, lana y semillas de girasol (Véase Gráfica 2).

El reto comercial de México ante la COP es aumentar su penetración en este mercado de aproximadamente 550 mil millones de dólares anuales.

Por todo lo anterior estamos conscientes de que Japón es un digno ejemplo a seguir, ya que sin contar con recursos naturales, territorio y tener algunas otras desventajas más, ha logrado colocarse como uno de los países más industrializados del mundo.

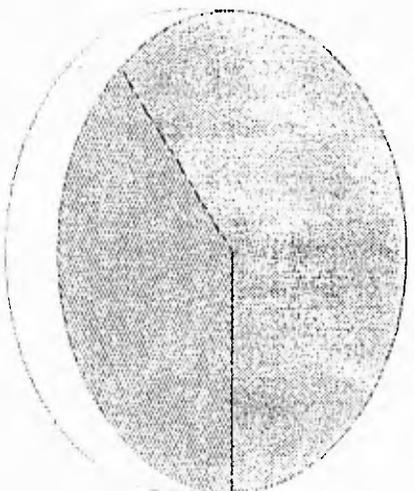
México por lo tanto podría realizar un esfuerzo y esmerarse para sobresalir, involucrando cambios en la forma de pensar, capacitar a la gente, valorar sus recursos humanos, y aprovechar los recursos naturales, población y territorio con los que cuenta. Aunado a ello contamos con la ventaja de ser vecinos del país más desarrollado del mundo y de estar ubicados geográficamente junto al principal mercado mundial y entre la región Asia-Pacífico y la Comunidad Europea. Ello le permite aspirar a convertirnos en puente de producción y comercio entre los dos continentes, con el consiguiente beneficio económico.

Actualmente es de vital importancia una cooperación mutua a niveles gubernamentales y privado, a fin de fomentar el intercambio económico, sobre todo después de que se ha logrado sortear la tendencia a la baja que en la década de los 80 registró la inversión japonesa en México (ésta pasó de 1,000 millones de dólares en cada año del trienio 1983-1985 para descender en 1988 a sólo 106 millones de dólares).

Hay que consolidar avances, por lo que ahora, más que nunca, debemos redoblar los esfuerzos ya iniciados y dar ese despegue final, que permita a nuestras organizaciones competir al tú por tú con cualquier otra, sin importar tamaño, procedencia o terreno donde se compita.

# MEXICO: EXPORTACIONES A LA CUENCA DEL PACIFICO DISTRIBUCION, 1988

JAPON 61.2



OTROS 38.8

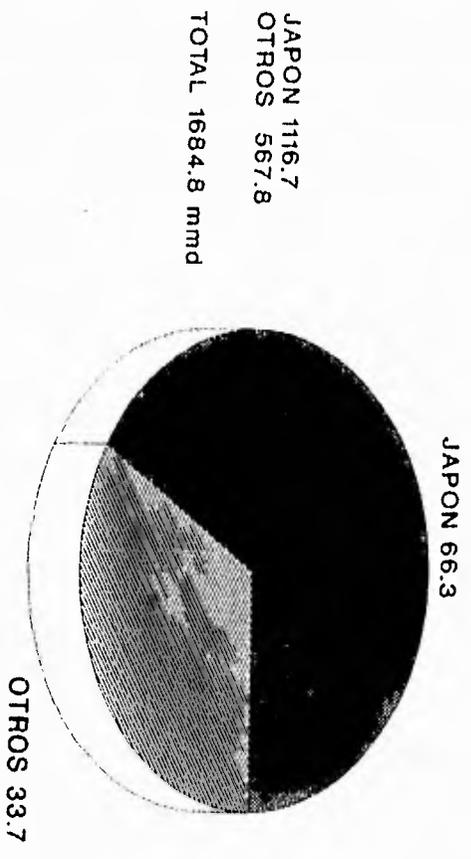
JAPON 1,239.5  
OTROS 785.0

TOTAL 2,024.5 mdd

CUENCA DEL PACIFICO  
GRAFICA 1

FUENTE: SECOP I

# MEXICO: IMPORTACIONES A LA CUENCA DEL PACIFICO DISTRIBUCION, 1988



CUENCA DEL PACIFICO  
GRAFICA 2

FUENTE: SECOFI

## 1.2. TRATADO DE MAASTRICHT

Actualmente Europa es una área de libre comercio por la integración monetaria de algunos países a pesar de que éstos tienen distintos niveles de desarrollo entre ellos y diferentes políticas. Los orígenes de este bloque económico se da en el año de 1952 cuando se establece como primer paso, La Comunidad Europea para el carbón y el acero. Mas tarde en el año de 1957 se firma el tratado de Roma creando así la Comunidad Económica Europea, llamada también Mercado Común Europeo, formado por Francia, Italia, Alemania, Bélgica, Holanda y Luxemburgo. El objetivo de esta comunidad es la integración económica y la colaboración política entre los países miembros.

Posteriormente se forma la *Comunidad Europea* como resultado de la fusión de los organismos europeos como la Comunidad Europea del carbón y el acero, la Comunidad Europea de la energía atómica y la Comunidad Económica Europea. Finalmente queda integrada por Inglaterra, Italia, Francia, Alemania, España, Dinamarca, Grecia, Bélgica, Holanda, Portugal, Irlanda y Luxemburgo. Otro de los convenios del continente se llevó a cabo en 1960 en la convención de Estocolmo y recibe el nombre de Asociación Europea de Libre Comercio y está formada por Austria, Islandia, Noruega, Suecia, Liechtenstein, Suiza y Finlandia, sin embargo, éste convenio no ha tenido tanta difusión como la Comunidad Europea, pero ocupa un lugar importante en la escena mundial.

En 1988, los países de la comunidad exportaron el 37% de las mercancías mundiales e importaron el 36%. La mayor parte de estas exportaciones provinieron de Alemania Federal (Véase Cuadro 5). Hacia 1992 la Comunidad Europea representa un mercado de más de 300 millones de personas, con un PIB regional que significa más de una tercera parte de la producción mundial de bienes y servicios.

CUADRO 5

PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DE LA COMUNIDAD EUROPEA				
	1987		1988	
	PIB (mdmdd)	POB (mills)	EXP ( mdmdd)	IMP (mdmdd)
<b>COMUNIDAD EUROPEA</b>	4290.7	323.0	1063.0	1080.2
ALEMANIA FED	1117.8	61.2	323.4	250.6
FRANCIA	879.9	55.6	167.8	168.9
ITALIA	755.9	57.4	128.5	138.6
REINO UNIDO	675.3	56.9	145.2	189.3
ESPAÑA	289.2	38.8	40.3	60.5
HOLANDA	213.2	14.7	103.2	99.4
BEL-LUX	144.8	9.9	92.1	92.3
DINAMARCA	101.2	5.1	27.8	25.9
GRECIA	47.2	10.0	5.4	12.3
PORTUGAL	36.8	10.3	10.6	16.8
IRLANDA	29.4	3.5	18.7	15.6

Fuente: INTERNATIONAL FINANCIAL STATISTICS, IMF

Por otra parte, en 1988, el comercio total de los países que integran la AELC fue de 361 mil millones de dólares. Sus exportaciones (177 mil millones de dólares) representaron el 6.14% del total mundial y sus importaciones (184 mil millones de dólares) el 6.18%.<sup>6</sup>

Las negociaciones continúan en la Comunidad Europea, pero sin duda la atención del mundo en 1992 se centró en el **Tratado de Maastricht**.

Este tratado buscó unificar a los 12 integrantes de la CE, económica y políticamente, vía moneda única, ECU, que fuera capaz de equilibrar el poderío actual del dólar, y en el aspecto geográfico, abrir fronteras de estos países a sus ciudadanos. Se intenta elevar los niveles de desarrollo e índices productivos de los diferentes países miembros.

Los beneficios de esta unión europea han sido gratos y los resultados impresionantes, es una competencia mucho más equilibrada con los Estados Unidos. En 1980, Estados Unidos ocupaba el primer lugar en el renglón de inversión extranjera de las tres economías más fuertes, teniendo casi la mitad de inversión extranjera mundial. En 1989, el predominio pasó a poder de la CE con 40.76% de la inversión mundial. También la inversión de la CE se ha incrementado en los países de América del Norte con lo que prueba el poder económico que ha adquirido.

Los hechos más importantes en 1992 del **Tratado de Maastricht** son los siguientes:

-El 7 de febrero, los Ministros de Relaciones Exteriores y Finanzas de la CE firman el tratado de Maastricht.

-El 4 de abril, el escudo portugués se incorpora al Mecanismo Europeo de Paridades Cambiarias (MEPC) del Sistema Monetario Europeo.

-El 22 de mayo, Francia y Alemania lanzan al proyecto de integrar un ejército conjunto de 35,000 hombres con el propósito de formar el núcleo de un futuro ejército europeo.

-El 27 de mayo, Suiza pide su incorporación a la CE.

-El 2 de junio, los daneses rechazan sorpresivamente el Tratado de Maastricht por medio de un plebiscito. El "sí" obtiene el 49.3% de los votos frente a un 50.7% del "no".

-El 3 de junio, el presidente francés Francois Mitterand anuncia la realización de un plebiscito para que sus compatriotas opinen sobre Maastricht.

-El 18 de junio, los electores irlandeses aprueban el Tratado de Maastricht por un margen de dos a uno.

-El 27 de junio los líderes de la CE, reunidos en Lisboa ratifican su decisión de seguir adelante con la negociación del Tratado de Maastricht, pero prohíben la incorporación de nuevos miembros hasta que se complete el proceso.

---

<sup>6</sup> México y el Comercio Internacional, SECOFI

-El 20 de septiembre, los electores franceses aprueban por estrecho margen el Tratado de Maastricht.

-El 4 de noviembre, el gobierno británico gana por una mayoría de tres votos al someter al parlamento una moción favorable a 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.

Por otro lado, en 1989 se origina en Europa otro proyecto que pretende la unificación de los grupos económicos existentes hasta ahora en el continente: La Comunidad Europea y la Asociación Europea de Libre Comercio.

Este nuevo bloque llamado Espacio Económico Europeo (E.E.E.) contaría con más de 380 millones de consumidores con un elevado poder adquisitivo, lo cuál lo convertiría en el bloque económico más grande del Mundo.

Hoy en día, las dos regiones más importantes del mundo son Norteamérica y la CE. Comparando éstas, a la CE le corresponde el 40% del total mundial de la producción petrolera mientras que Norteamérica produce menos de la mitad que la CE. Respecto a Exportaciones, la CE también supera lo doble de Norteamérica, sin embargo el PIB de las dos regiones es muy similar.

### **1.2.1. MEXICO ANTE LA COMUNIDAD EUROPEA**

Actualmente, la Comunidad Europea constituye nuestro segundo socio comercial, después de los Estados Unidos, con cerca del 14% de las exportaciones mexicanas y el 15% de las importaciones de nuestro país, también constituye el segundo socio inversionista de México ya que en 1988 el monto de la inversión europea directa alcanzó 5,037.5 millones de dólares.

Las relaciones económico-comerciales entre México y la Comunidad Europea cuentan con un marco normativo a través del Convenio de Cooperación Comercial suscrito en 1975 que le otorgó a México la cláusula de nación más favorecida, lo cuál fue relevante ya que no era miembro de la actual Organización Mundial de Comercio que sustituyera al GATT.

Durante 1989, se estrecharon los nexos comerciales mediante la creación de la Subcomisión de Cooperación Industrial cuyo objetivo es promover el desarrollo de la industria mexicana mediante coinversiones y la cooperación para el desarrollo tecnológico, el establecimiento de normas y estándares y la capacitación de recursos humanos.

En ese mismo año, México accedió a la red de información de oportunidades de negocios denominada Business Cooperation Network (BC-NET) que permite a los empresarios mexicanos identificar a sus potenciales contrapartes europeas para el establecimiento de co-inversiones, contratos de transferencia de tecnología, de distribución y de comercialización.

Nuestro país también ha negociado el acceso a los fondos de inversión comunitarios al amparo del Programa International Investment Partners, establecido por la Comunidad Europea para apoyar a los países en desarrollo. Estos fondos pueden utilizarse para el financiamiento de estudios de preinversión, estudios de mercado y aportaciones de capital de riesgo para el arranque de empresas mixtas, especialmente las de tamaño pequeño y mediano.

Los esfuerzos bilaterales mexicanos por lograr una cooperación más amplia se han orientado principalmente a propiciar acercamientos con países como Alemania, Francia, Reino Unido, España, Portugal, Italia y Bélgica. Estos esfuerzos se orientan a incrementar las exportaciones mexicanas a los mercados de esos países; a captar un mayor porcentaje de sus recursos de inversión, y aprovechar los mecanismos de cooperación económica de que disponen los países en desarrollo tales como: capacitación técnica industrial, acceso a sus bancos de información, participación conjunta en proyectos científico-tecnológicos, financiamiento de co-inversiones y la promoción comercial.

La Unificación comunitaria de 1992 transforma profundamente las relaciones económicas internacionales, y de ello, derivan retos y oportunidades que el sector productivo de México debe enfrentar y aprovechar, ya que este mercado comunitario es un mercado difícil por la gran competencia desatada, creando expectativas ante las cuales es preciso responder en forma flexible y oportuna.

## **1.2.2. MEXICO ANTE LA ASOCIACION EUROPEA DE LIBRE COMERCIO**

México ha procurado ampliar sus relaciones económicas con los países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), con lo que se han planteado diversos proyectos de inversión y de acciones de promoción comercial para buscar una mayor penetración de productos mexicanos en los mercados nórdicos.

En 1988, las ventas mexicanas a los países miembros de AELC representaron el 0.8% de sus exportaciones totales y las compras ascendieron a 2.4% del total de las importaciones mexicanas.

México intenta un acercamiento con las economías de Europa a fin de aprovechar las oportunidades económicas que se generan con los desarrollos recientes en la zona. Sin embargo hay que estar pendientes de las situaciones resultantes del *Tratado de Maastricht*, no podemos definir su futuro, ya que pueden presentarse obstáculos, pero la postura de estos países es determinante y cuentan con objetivos claros. En la actualidad es necesario estar integrado y realizar esfuerzos, ya que un país que esté fuera de un tratado, estará "fuera de juego". México ha llegado a integrarse y esto le permite tener una posición favorable para fomentar el comercio internacional y a través de asociaciones estratégicas puede aprovechar las ventajas que ofrecen dichos Tratados.

### 1.3. TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA.

Entre los nuevos retos que enfrenta la humanidad, se encuentran en primer término los cambios dramáticos que ocurren en el mundo, y ante los cuales México, así como otros países, se ven obligados a responder.

Estos cambios han llevado a la formación de los distintos bloques comerciales (Comunidad Económica Europea, Tigres de Oriente, etc.). En Norteamérica se han tomado medidas para hacer frente a esta competencia, iniciando negociaciones que dieron lugar a un nuevo bloque comercial llamado **Tratado de Libre Comercio** en el cuál participan Estados Unidos, Canadá y México, respondiendo este último a la necesidad de complementar los mecanismos de liberación comercial establecidos con la actual OMC (organismo que sucedió al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, GATT).

Definamos en primer lugar lo que un **Tratado de Libre Comercio** significa: Es un acuerdo entre un grupo de dos o más países para eliminar las barreras "arancelarias -impuestos que se pagan al importar o exportar productos de un país a otro- y no arancelarias -medidas que restringen las importaciones disminuyendo directamente el volumen de ellas-" en el comercio entre ellos.

Recientemente las economías se han tornado cada vez más independientes, esto es resultado del fenómeno de industrialización global, desencadenado por la revolución científica y tecnológica; el desarrollo de las telecomunicaciones y la búsqueda de ventajas comparativas y oportunidades para fortalecer la competitividad internacional.

A continuación presentamos los datos históricos más relevantes en torno al surgimiento del **Tratado de Libre Comercio** y sus negociaciones:

-El 7 de agosto de 1989 durante la séptima reunión binacional México-Estados Unidos, se decide que los presidentes, Carlos Salinas de Gortari y George Bush inicien pláticas en busca de facilidades de comercio, inversión y acceso a mercados.

-El 21 de enero de 1990, en la octava reunión de la Comisión Ministerial México-Canadá, se anuncian esfuerzos para impulsar el intercambio entre ambos países.

-Posteriormente, el 22 de mayo del mismo año, el Senado de México recomienda iniciar negociaciones para el establecimiento de un **Tratado de Libre Comercio** con Estados Unidos.

-El 11 de Junio de 1990, los presidentes Carlos Salinas de Gortari y George Bush, anuncian el inicio de las pláticas hacia una relación de libre comercio entre México y Estados Unidos.

-El 5 de febrero de 1991, los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos anuncian simultáneamente su decisión de iniciar negociaciones trilaterales para crear una zona de libre comercio.

-El 12 de Junio del mismo año, se inicia el proceso formal en la negociación del **Tratado de Libre Comercio** en Toronto.

-El 11 de agosto de 1992 finalizan las negociaciones del **Tratado de Libre Comercio** entre los países miembros.

-El 17 de diciembre del mismo año, los presidentes de México, Carlos Salinas de Gortari, de los Estados Unidos, George Bush y el primer Ministro de Canadá firman el documento del acuerdo trilateral.

Finalmente el **Tratado de Libre Comercio** entró en vigor el primero de enero de 1994. Gracias a este tratado se incrementan los flujos económicos entre los tres países con la eliminación paulatina, de las barreras arancelarias y no arancelarias.

"El **Tratado de Libre Comercio** entre México, Canadá y Estados Unidos es un acuerdo para facilitar la compra y 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".<sup>7</sup>

Con el fin de suprimir las barreras de todo tipo al comercio y a la inversión, los tres países acordaron un conjunto de reglas que definen los plazos y las modalidades para eliminar las barreras y facilitar el libre tránsito de capitales, mercancías y servicios entre las tres naciones. Esta eliminación permite un aumento del comercio y la inversión entre los tres países y se crean nuevas fuentes de trabajo.

El **Tratado de Libre Comercio** establece las condiciones y el calendario para la entrada de producto a otros países, sin pagar impuestos. También tiene disposiciones generales para que aquellos productos que se intercambien cumplan con ciertas normas de protección a la salud humana, animal y vegetal, el medio ambiente, los derechos del consumidor; en el sentido de que se indique el contenido y composición de los productos alimenticios; la clase de fibras con que está hecha una prenda de vestir así como las recomendaciones para su lavado y cuidado.

Todas estas normas son indispensables en la vida moderna, pero su cumplimiento no debe utilizarse para impedir el comercio entre los tres países.

Los objetivos de este acuerdo son:

- **Eliminar las barreras mercantiles entre los países miembros.**
- **Promover condiciones para una competencia justa.**
- **Incrementar las oportunidades de inversión.**
- **Proporcionar protección a los derechos de propiedad intelectual.**
- **Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del acuerdo.**
- **Fomentar la cooperación trilateral.**

<sup>7</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte, La industria Micro, Pequeña y Mediana, SECOFI.

El *Tratado de Libre Comercio* no tiene como objetivo establecer una zona cerrada protegida del resto del mundo, sino que se podrán conservar alianzas económicas anteriores o crear nuevas.

El comercio entre México y Estados Unidos asciende a más de 60 mil millones de dólares y con Canadá a mil doscientos millones de dólares. Con este tratado las compras y ventas entre los tres países aumentarán.

El Tratado es, así, tan solo un medio más de la política mexicana del gobierno para atraer nuevos capitales, abrir nuevos mercados, crear mejores empleos y elevar el nivel de vida de los mexicanos.

### 1.3.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

#### a) ACCESO A MERCADOS

La industria *micro, pequeña y mediana* tendrá acceso al mercado más grande del mundo ya que los tres países suman una población total de 360 millones de habitantes y un producto interno bruto que asciende a 6 millones de dólares que representan entre el 20 y el 25% de la producción mundial.<sup>8</sup>

Producir para un mercado mejor permite ampliar la participación de las empresas pequeñas en las cadenas productivas, por su facilidad para adaptarse e integrarse a ellas.

#### b) ARANCELES

Los tres países eliminan todos los aranceles a la importación de bienes producidos en la región, después de un periodo de transición. El calendario de desgravación, es decir, de eliminación de impuestos, reconoce los distintos grados de desarrollo que existen entre las economías de cada país. Por ello, las empresas mexicanas tendrán, en promedio, un mayor plazo de protección arancelaria que las empresas estadounidenses o canadienses.

Los impuestos de importación para los productos terminados se eliminarán más lentamente, con plazos adecuados, para que las empresas pequeñas se ajusten al nuevo entorno, lo que dará seguridad en la producción de estas mercancías.

La industria *micro, pequeña y mediana* podrá tener acceso de inmediato a insumos y maquinaria que no se producen en el país, sin pagar impuestos de importación.

---

<sup>8</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte  
La industria Micro, Pequeña y Mediana, SECOFI.

### C) REGLAS DE ORIGEN

Las reglas de origen son un conjunto de procedimientos para determinar si un producto puede beneficiarse de las ventajas que concede el Tratado. Tienen como objetivo evitar la triangulación de mercancías, es decir, que un producto fabricado en el resto del mundo no sea comercializado en la zona con las ventajas del Tratado.

Estas reglas permiten a la industria *micro, pequeña y mediana* desarrollar una mayor actividad productiva, porque las reglas de origen fomentan la incorporación de partes y componentes nacionales en los procesos productivos.

Se espera que las empresas desarrollen un número mayor de proveedores, subcontraten productos y apoyen con tecnología a las pequeñas empresas, entre otros aspectos.

Cabe mencionar que hay que estar conscientes de las grandes diferencias económicas que existen entre los tres países miembros del Tratado y para mostrar éstas se muestra en el cuadro 6 el Producto Nacional Bruto de México, Canadá y Estados Unidos, en donde México se encuentra muy por debajo de estos países.

CUADRO 6

DESIGUALDADES DE LOS PAISES MIEMBROS DEL TLC			
	MEXICO	CANADA	ESTADOS UNIDOS
PNB (mdmdd)	283	501	5,673
POB (millones de habitantes)	83	27	253
Precio por hora de Trabajo (dólares)	1.8	16.02	14.77
Tasa de alfabetización (%)	87	99	99
Mortalidad Infantil	29	7	10

Fuente: *Excelsior*

(mdmdd= miles de millones de dólares)

Respecto a las inversiones de la Comunidad Europea y Japón sobre los países que conforman el TLC, México es también inferior a sus vecinos ya que por ejemplo, en 1989 la inversión de la CE fue en México de 4,642 millones de dólares y en Canadá, de 24,365 millones de dólares registrándose la máxima inversión en E.U. la cual fue de 216,132 millones de dólares (Véase Cuadro 7).

CUADRO 7

INVERSION EXTRANJERA EN NORTEAMERICA POR PARTE DE LA CE Y JAPON (millones de dólares)						
	COMUNIDAD ECONOMICA			JAPON		
	MEXICO	CANADA	ESTADOS UNIDOS	MEXICO	CANADA	ESTADOS UNIDOS
1981	ND	10,439	64,145	ND	977	67,79
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

La magnitud de las inversiones de los países miembros del TLC son en mayor escala para E.U. y Canadá que para México. Estados Unidos invierte aproximadamente 69,000 millones de dólares en Canadá. Recíprocamente, Canadá invierte cerca de 45,600 millones de dólares en Estado Unidos. Mientras que en México, E.U. y Canadá invierten 9,400 millones de dólares y 168 millones de dólares respectivamente, esperando un incremento de dichas inversiones con el TLC (Véase cuadro 8).

CUADRO 8

INVERSION DE MEXICO, CANADA Y ESTADOS UNIDOS EN NORTEAMERICA, 1981-1990 (millones de dólares)						
	ESTADOS UNIDOS		CANADA		MEXICO	
	MEXICO	CANADA	MEXICO	E.U.	CANADA	E.U.
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	18,481	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	3.61	11,251
1990	9,360	68,431	ND	45,674	ND	ND

Con todas las consecuencias que ha traído consigo la entrada en vigor del TLC y por los datos mostrados en los cuadros anteriores podemos darnos cuenta de que México se encuentra muy por debajo de los E.U. y Canadá por lo que este tratado representa un gran reto para nuestro país.

En una encuesta recientemente realizada entre la población estudiantil, el 50.89% de los entrevistados confiere mayores desventajas al TLC, mientras que el 49.11 considera que son más las ventajas.

Quienes atribuyen mayores ventajas al TLC mencionaron las siguientes:

<b>VENTAJAS</b>	<b>% DE COINCIDENCIA ENTRE LOS ENCUESTADOS</b>
-Incremento de empleos	(15.86%)
-Mayor Inversión	(12.19%)
-Recursos Naturales	(9.76%)
-Elevación del nivel de vida	(8.54%)
-Cambio de Mentalidad	(8.54%)
-Mejores productos y servicios a un menor precio	(6.09%)
-Incremento de la calidad	(6.09%)
-Mayor Exportación	(6.09%)
-Mayor competitividad	(4.88%)
-Incremento en la productividad	(4.88%)
-Mejor protección ambiental	(3.66%)
-Mayor educación	(3.66%)
-Incremento turístico	(3.66%)
-Habilidad y creatividad de los mexicanos	(3.66%)
-Mayor flujo de tecnología	(2.44%)

En contraste, aquellos que creen que el TLC afecta, señalaron los siguientes factores como desventajas:

<b>DESVENTAJAS</b>	<b>% DE COINCIDENCIA ENTRE LOS ENCUESTADOS</b>
-Tecnología de lastre	(12.94%)
-Educación	(11.96%)
-Mentalidad	(10.59%)
-Falta de Estrategias Adecuadas y Apoyo financiero	(8.24%)
-Cierre de empresas	(5.88%)
-Falta de un aprovechamiento adecuado de recursos	(4.71%)
-Falta de Investigación	(4.71%)
-Actitudes inadecuadas	(4.71%)
-Cambio de la cultura e identidad	(3.53%)
-Poco tiempo para el cambio	(3.53%)
-Atraso en el agro	(3.53%)
-Pobreza	(2.33%)
-Falta de Información	(2.33%)

-Baja Calidad	( 1.18%)
-Incremento en la dependencia con los E. U. y Canadá	( 1.18%)
-Racismo en los E. U.	( 1.18%)
-Vías de comunicación insuficientes	( 1.18%)
-Bajos salarios	( 1.18%)
-Falta de capacitación	( 1.18%)

Como se puede observar son mayores las desventajas que las ventajas del Tratado de Libre Comercio, por lo cual, deberemos hacer grandes esfuerzos para poder contrarrestarlas; para ello será importante el manejo de las fuerzas que como país tenemos, aunque al parecer estas no son muchas, lo cual significa que debemos seguir preparándonos constantemente para que podamos mejorar el nivel de vida y el desarrollo de nuestro país y aprovechar estas fuerzas para disminuir nuestras debilidades (Véase figura 1).

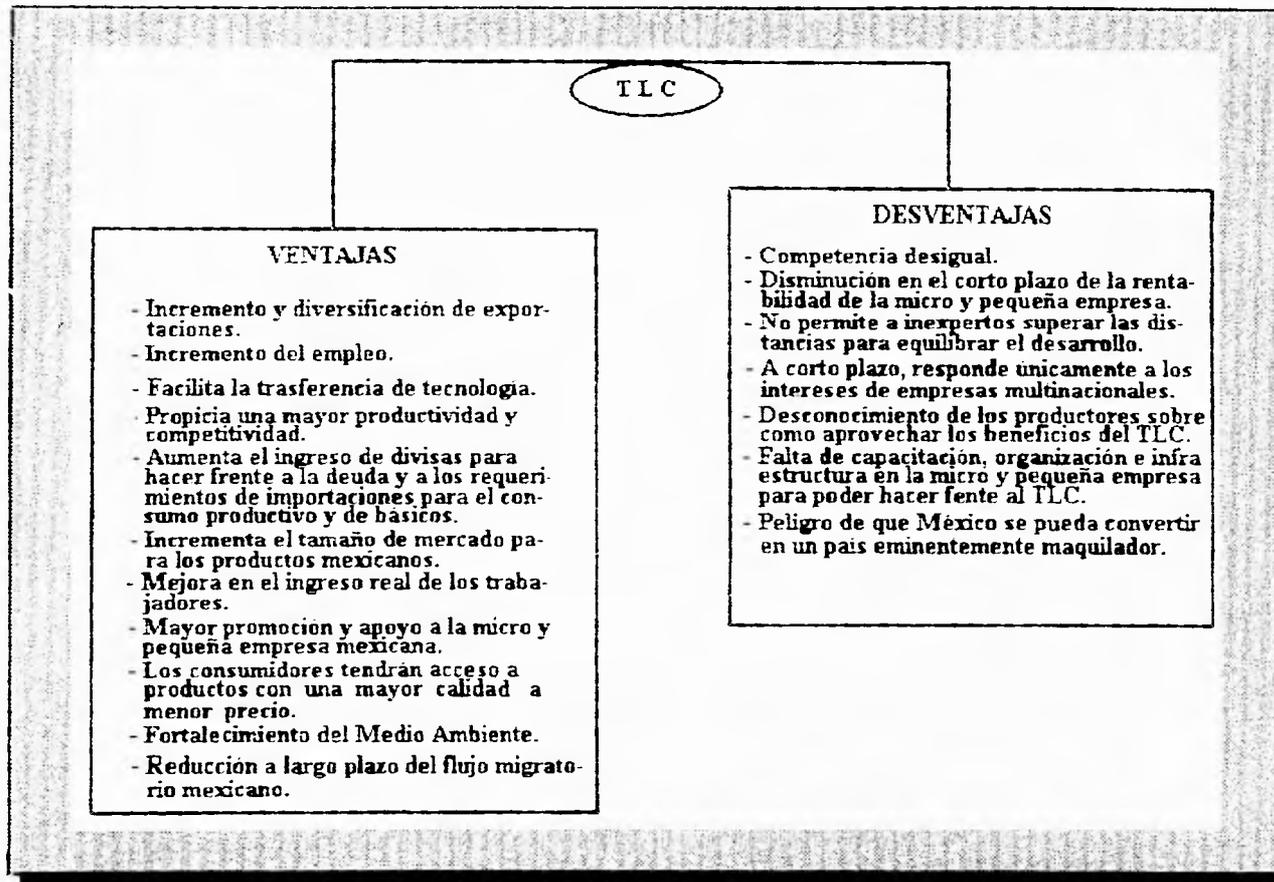


Figura 1

# Busca la Unión Europea un acuerdo de libre comercio industrial con México

El viejo continente será el factor de equilibrio de México en el TLC, asegura

Busca CA Estrategia Para Lograr Beneficios en el TLC con México

MANAGUA, 24 de septiembre. — Funcionarios de Economía de los ministerios de Economía de hoy avanzan en la negociación para

# Comercio Exterior, Pilar de la Economía en el Sexenio con los Países Asiáticos

una zona prevista en los acuerdos de Gutiérrez de 1991.

El Economista proyectado imponer sanciones comerciales a Japón nizan desastrosos miembros

A pesar de lo anterior, existen oportunidades numerosas y atractivas para impulsar el comercio entre México y los países asiáticos. La diversificación de la economía atrae

Ha desplazado el TLC 20% de las exportaciones de la UE a México

Tiene plena confianza el sector privado de Europa en el crecimiento económico de nuestro país: Eurocam

# No limitará la crisis el flujo comercial de exportaciones e importaciones en el TLC

Afirma el empresario Morales González que Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador, entre otros países de Centroamérica, están interesados en acuerdos de intercambio con México

# Lejos, la posibilidad de expandir el TLC: expertos

Afectó la crisis mexicana los proyectos de incorporar rápidamente a Chile y Argentina. México igualmente como socio comercial de interés para países de esta región, principalmente el potencial de su mercado interno, su presencia como vía de acceso a Latinoamérica, y

# Habría acuerdo con UE en 1996

# La propiedad industrial en el TLC de América del Norte

Por un lado el desarrollo tecnológico de toda la región, es el motor de dinamismo que se requiere para los años por venir.

La protección jurídica a la propiedad industrial estimula entre otros sectores sociales y económicos el flujo de mercancías, el desarrollo de tecnologías y la innovación, contribuyendo al crecimiento económico y cultural de las industrias.

# Entra en fase crucial dirección de la OMC

GINEBRA, (AFP) - LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO entra en fase crucial hacia su primera crisis al no haber logrado un acuerdo de libre comercio en marzo, fecha en que termina el mandato de Peter Sutherland, secretario general.

# La Solución de Controversias y los Intereses Ambientales del TLC

# La cadena productiva de lácteos, frenada por excesivas importaciones

**\* Sin ventajas comparativas para enfrentar el TLC, los sistemas de producción lecheros mexicanos: UACH \***

La cadena productiva de lácteos en el país continúa paralizada por las excesivas importaciones, la aplicación errónea o carencia de estrategias de mercadotecnia y un retraso considerable en tecnificación y fluidez de recursos crediticios.

Ninguno de los sistemas de producción de leche en México cuenta con ventajas comparativas para enfrentarse al Tratado de Libre Comercio, destaca un estudio de la Universidad Autónoma de Chapinco.

## Agrava el TLC la Fuerte Crisis del Sector Industrial

QUERETARO, Qro., 17 de julio.— La fuerte importación de bienes intermedios y de capital abonda la grave crisis de la industria mexicana, cuyos niveles de ocupación durante el presente año se ubican en tasas promedio de 40 por ciento.

Una encuesta realizada por EL FINANCIERO Bajío entre representantes de 23 delegaciones de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), participantes en la Convención Regional de Zonas Centro, Meseta Central y Pacífico Sur, revela que el sector industrial no ha logrado sobreponerse a la competencia que significa la apertura comercial y se aboga en una subsecustración de transición.

"Nuestro país abrió las puertas hacia el exterior sin medir las consecuencias a las empresas mexicanas, y esto ha traído una fuerte contracción del mercado debido a que la apertura hacia el interior ha sido reducida", plantearon.

## Eficiencia y Productividad. Reto Mexicano

### Sin Beneficios del TLC las Micro y Pequeñas Empresas

México no aprovechará los ventajas del Tratado de Libre Comercio si las empresas del país continúan sin tecnología de punta, los estudios no llegan a costos internacionales y se manifiestan trabas a la exportación, aseguró Juan Antonio, presidente de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIESBIA).

Con el Tratado de Libre Comercio y frente a un entorno internacional cada vez más competitivo, México tendrá que reformar su posición como nación interdependiente, de la misma manera en la que ya lo hizo como país desarrollador. Solamente así podrá obtener oportunidades de alcanzar mejores niveles de desarrollo y bienestar, afirmó el abogado laboral, Francisco Riechta Garduño.

El cumplimiento de la regla de origen y el mercado de los productos importados son las principales regulaciones que se habrán de cumplir para obtener los beneficios del Tratado de Libre Comercio (TLC), por parte de cualquiera de los tres países firmantes del pacto comercial.

## Regla de Origen y Mercado de Productos, Requisitos Para Lograr Beneficios del TLC

# Inversión Para Superar la Desventaja Comercial

Ahorrá EU 20 veces más que México en aranceles agropecuarios

**\* No se logró reciprocidad y equidad en los beneficios ni inmediatos ni a largo plazo: UACH \***

## El Sector Agropecuario, Severamente Afectado por el TLC: Unorca

Lourdes Edith Rueda  
28/7/94  
Un "somero balance" hecho por la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas (Unorca) sobre los efectos del Tratado de Libre Comercio (TLC) en el sector agropecuario señala que los subsectores de granos básicos y oleaginosas, forestal, ganadería para carne y leche, avicultura y porcicultura "se verán afectados severamente".

WASHINGTON, D.C., 5 de julio.— Los estadounidenses como resultado de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), así como por otros factores, han obtenido importantes beneficios, afirmó el senador republicano M. A....

# Crea el TLC Nuevas Armas Para el Proteccionismo: Cd. Juárez y El Paso en la Guerra de la Leche

## Industria del vestido pierde 50% de mercado

Por **ARNOLD DOMINGUEZ**

La industria nacional del vestido ha perdido el 50 por ciento del mercado mexicano, debido a la apertura del Tratado de Libre Comercio, ya que las importaciones se calculan en más del 25 por ciento y el resto, debido a la pérdida del poder adquisitivo de la población, aunado a las restricciones del gobierno para controlar la inflación, afirmó David Maauad, presidente de la Industria Nacional del Vestido.

Reconoció que se está viviendo un periodo de contracción y que ha propiciado la falta de mayor crecimiento interno de la industria, ante la inminente importación de ropa, principalmente de Estados Unidos, Corea, China, Portugal y varios más, lo que ha originado el desplazamiento de las prendas nacionales y se pierda la mitad del mercado.

## El TLC no Aliviará la Desigualdad Social en México, Señala el ITESM

Velia Jaramillo

MONTERREY, NL, 3 de abril. El Tratado de Libre Comercio no solucionará en el corto y mediano plazos el problema de la concentración de la riqueza, de ahí la necesidad de que el gobierno aplique una política orientada al sector social, afirmó

El analista consideró que en el corto plazo y como consecuencia del convenio trilateral es posible esperar una reactivación del empleo en algunas regiones del país, resultado de una mayor actividad comercial que demandará mano de obra.

**TLC: Autofagia Económica**  
**México Favorito de Inversionistas de EU por el "Paraguas" del TLC**

A medida que avanza el tiempo y "México sigue ahí", un nuevo análisis, menos catastrófico, empieza a permear medios oficiales y financieros: los problemas actuales de México son los dolores del parto de la democracia, se dice.

WASHINGTON, DC, 29 de junio.

Gracias al Tratado de Libre Comercio los inversionistas extranjeros "siempre tendrán preferencias por México", aun cuando por motivos tácticos tuvieran que replegarse temporalmente, manifestó

## Balanza Positiva en México y Canadá a Ocho Meses del TLC

SANTIAGO, 1 de septiembre (Notimex).— Los embajadores de México y Canadá en Chile, Jorge Eduardo Navarrete y Marc Lortie, destacaron hoy aquí las ventajas económicas reportadas a sus respectivos países con la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Ambos diplomáticos reconocieron que su negociación para instaurar el tratado comercial fue "en extremo compleja y llena de aristas", pero coincidieron en los resultados obtenidos arrojan una "balanza positiva".

### Principales Señales del TLC

Con la entrada en vigor del Tratado Comercial se observaron cambios en el intercambio comercial con el exterior, debido a que la importación de bienes de consumo final registró el crecimiento más bajo de los diferentes componentes de las importaciones.

La práctica de obtener bienes finales se venden en el mercado nacional, que afecta la posición de los productos que por lo general mantenían precios por arriba de los que ofrecían sus similares producidos en el extranjero.

## Mayor Importación de Bienes de Consumo, Primera Señal del TLC en el Comercio Exterior

### Con más potencial, las empresas del Sur y el Sureste en el TLC del G3

\* Las escalas de mercado, la mejor opción: Secofi \*

## **CAPITULO II.**

### **ENTORNOS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO**

**Podemos imponernos a las  
circunstancias; no somos víctimas  
predestinadas de la herencia o del medio  
ambiente, nos es dable, por medio de una  
valerosa auto disciplina, perfeccionar, no sólo  
nuestra obra, sino nuestro propio carácter.**

**William James**

## **II.1. Entorno Educativo**

### **II.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual**

## **II.2. Entorno Tecnológico**

## **II.3. Entorno Ecológico**

### **II.3.1 La Ecología en el TLC**

## **II.4. Entorno Político-Económico**

## **II.5. Entorno Empresarial**

## **II.6. Situación actual de la Micro, Pequeña y Mediana empresa**

### **II.6.1. México ante la micro, pequeña y mediana empresa en Estados Unidos y Canadá**

## **II.7. Entorno de Productividad**

### **Hemerografía**

## II.1. ENTORNO EDUCATIVO

La educación constituye uno de los principales pilares de la sociedad de cualquier país ya que de ella depende el progreso de la economía, la tecnología, la política, etc., es decir, es la base fundamental del desarrollo de cualquier país.

Cada uno de los diferentes niveles de educación cumple ciertos objetivos entre los que cabe mencionar:

La educación preescolar promueve el desenvolvimiento integral del niño ofreciéndole oportunidades de realización individual y constituye la base de su desempeño en los niveles educativos subsecuentes.

La educación primaria propicia en el educando una educación armónica mediante experiencias de aprendizaje que le permiten la adquisición del bagaje de conocimientos que posibilitan su incorporación a la sociedad.

La educación secundaria amplía y profundiza los contenidos de los niveles precedentes con el doble propósito de sentar las bases para la vida productiva y de preparar a los educandos para proseguir estudios en el siguiente nivel. Tiene como compromiso responder a las expectativas y necesidades de la sociedad y afirmar la identificación de los educandos con los valores nacionales.<sup>9</sup>

La educación media-superior y la educación superior brinda una formación integral en los estudiantes, preparándolos para enfrentar su responsabilidad productiva, social y política con la sociedad y con su nación.

El sistema educativo debe cumplir con estos objetivos y además debe tener como metas:

- 1) Sembrar en los educandos aquellos valores y principios que son socialmente deseables y que permiten una sana convivencia;
- 2) Darles un cierto grado de conocimiento científico, humanístico y artístico;
- 3) Brindarles conocimientos que les permitan ser productivos.

En el caso de nuestro país, podemos decir que ninguno de estos puntos se cumple satisfactoriamente.

## II.1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

Tres son los criterios para evaluar el funcionamiento de los sistemas educativos:

---

<sup>9</sup> Programa para la Modernización Educativa, 1989-1994

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: 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 egresa el alumno.

En cualquiera de estos criterios influye, en ocasiones de manera determinante, las condiciones externas al sistema educativo, es decir las condiciones económicas, políticas y culturales de la sociedad.

A partir de 1940 las estadísticas de la educación primaria indican una notable expansión de los servicios educativos, que registraron tasas de crecimiento superiores que la de la población.

En este mismo año la matrícula total en el nivel era de 2.3 millones de educandos, es decir el 44 % de la población de 6 a 14 años. Para 1980 la matrícula se estima en más de 15 millones de educandos, lo que representa alrededor del 87% de la población en ese grupo de edad. Sin embargo a pesar de esta expansión son muchos los adultos que en la actualidad no tienen ni siquiera la educación primaria porque por un lado la demanda aún sigue siendo grande y por otro existe un alto índice de deserción a lo largo de los seis años que dura el ciclo de educación primaria.

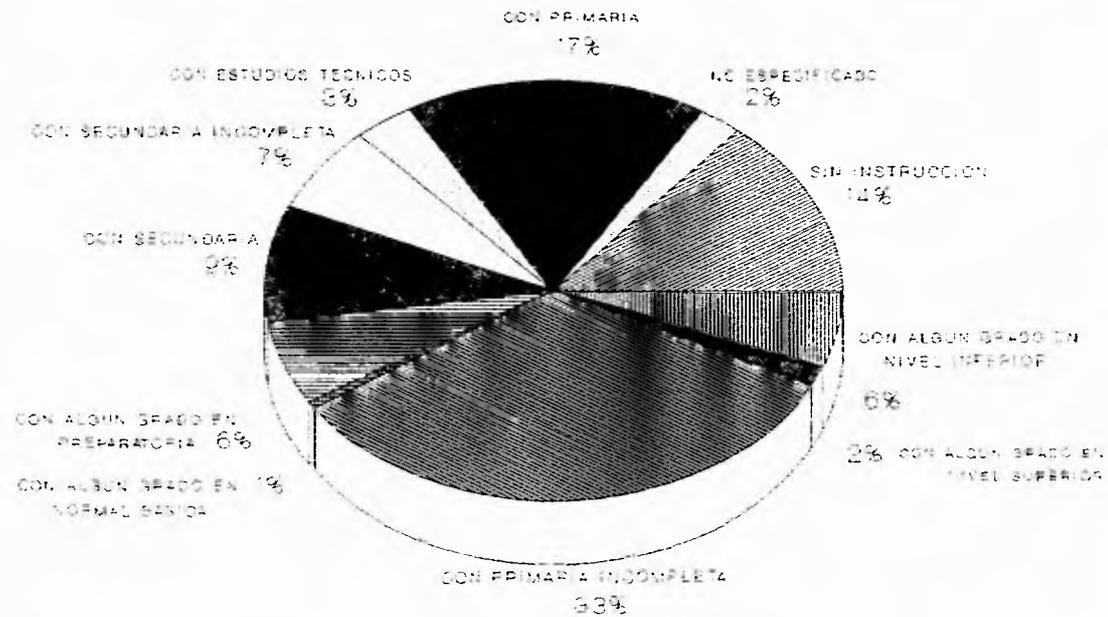
Cabe destacar que para 1990 los niveles de instrucción de la población de 6 años y más son los siguientes:

- 14% no tiene instrucción alguna,
- 33 % no terminó la primaria, y
- sólo el 16 % tiene la primaria completa (Véase Gráfica 3).

En 1990 de 4,104,305 que representan al total de la población de 18 años y más, con instrucción superior, 230,000 concluyen sus estudios profesionales, -8,800 son Ingenieros Industriales- y tan solo 350,000 tienen algún posgrado.

Analizando el Cuadro 9 podemos observar un decrecimiento considerable de estudiantes al pasar de un nivel de educación a otro. En primaria se tiene un porcentaje de aprobación del 86%, en secundaria del 67% y en el nivel medio superior de 49.5%. En el nivel primaria el 86% del total que ingresan concluyen sus estudios y tan sólo el 29% ingresan a la secundaria terminándola un 19%. Al nivel medio superior ingresan aproximadamente 14% y terminan un 6%. Por lo cuál del 86% que tienen primaria sólo el 6% llega al nivel medio superior.

## NIVEL DE INSTRUCCION DE LA POBLACION DE 6 AÑOS Y MAS



GRAFICA 3

**CUADRO 9**

<b>RENDIMIENTOS EN PRIMARIA, SECUNDARIA Y NIVEL MEDIO SUPERIOR</b>									
	<b>PRIMARIA</b>			<b>SECUNDARIA</b>			<b>MEDIA SUPERIOR</b>		
	<b>INGRESARON</b>	<b>APROBARON</b>	<b>%</b>	<b>INGRESARON</b>	<b>APROBARON</b>	<b>%</b>	<b>INGRESARON</b>	<b>APROBARON</b>	<b>%</b>
<b>1986</b>	15'453,472	13'248,967	85.73	4'247,185	2'385,557	66.83	1'919,319	946,849	49.33
<b>1987</b>	15'376,117	13'125,806	85.36	4'357,302	2'965,040	68.05	1'978,077	991,473	50.12
<b>1988</b>	15'713,924	13'002,847	85.69	4'416,628	3'028,697	68.57	2'101,851	1'005,971	47.86
<b>1989</b>	14'997,064	12'821,764	85.49	4'466,742	2'961,944	67.21	2'092,329	1'040,423	49.72
<b>1990</b>	14'916,063	12'721,764	85.96	4'335,946	2'904,367	66.98	2'148,174	1'065,150	49.58

En 1986 el ingreso a la primaria era mucho mayor que en 1990, por el contrario en el nivel medio superior el ingreso fue menor en 1986 y en 1990 registró un incremento, lo que se traduce como un deseo de superación de la población mexicana. El sistema educativo mexicano en el nivel primaria debe tener una fisonomía diferente de la que ofrecen las estadísticas y que es necesario precisar para conocer sus alcances, ya que existe un número considerado de desertores que intuyen que se trata de una inversión en tiempo y dinero poco rentable y otros que nunca se han inscrito en la primaria, lo que revela, los límites de acción de los servicios educativos en México.

Se tienen índices de marginación dentro del país entre los que se encuentran estados con índices mayores como Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Hidalgo, Tabasco, Zacatecas, Veracruz, Durango, Estado de México; estados con índices medios como Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila, Sonora, Nuevo León y se tiene el D.F. con un índice bajo de marginación. Con lo que la demanda imposible de atender y los desertores están concentrados en aquellas regiones de mayor marginalidad. Esto sugiere que la escolaridad en México no ha aumentado de manera homogénea entre toda la población, parecen existir límites a las posibilidades de escolarización de algunos grupos de la población. La educación es una forma de inversión aplicada al factor más importante: el humano, y dicha inversión tiene un alto costo.

Un mexicano que estudia hasta primaria invierte entre colegiaturas, útiles, pasajes, etc. aproximadamente 40 mil nuevos pesos y ocho años de vida. ¿Qué obtiene a cambio de esa inversión?, Aprendió las operaciones básicas y escribir deficientemente y un poco de cultura general. A partir de esto surge otra pregunta ¿Qué posibilidades de capacitación encontrarán quienes han terminado la educación básica? o ¿Qué tan productivo puede ser un mexicano que tan solo terminó la primaria?, Obviamente muy poco, por lo que solo puede aspirar a un empleo mal pagado donde tardará años en amortizar la inversión realizada.<sup>10</sup>

Es importante reconocer que actualmente y a pesar de la crisis, se cuenta con una plataforma mejor cimentada para la capacitación futura de nuestros trabajadores, sin embargo el presente impone desafíos adicionales, por lo que se deben abrir caminos que den opciones nuevas a la población de México y el aprendizaje a lo largo de su vida debe tener un mayor reconocimiento social y convertirse en una base para que se sigan superando, ellos, su comunidad, su estado y por ende el país.

Se trata de dar nuevos bríos a la capacitación para que esta responda a las necesidades de los trabajadores y empresas de una manera flexible y con calidad.

**Con la apertura comercial y la creciente competencia, tenemos que hacer un esfuerzo contra cronómetro por capacitar a tantos millones de mexicanos que nuestro sistema educativo es incapaz de enseñarles a producir.**

---

<sup>10</sup> "Educación para todos"; El Financiero, México; 10 de mayo de 1994

## II.2. ENTORNO TECNOLÓGICO

Hoy en día el empresario comienza 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"<sup>11</sup>. 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 tratado trilateral. "Entre las necesidades más apremiantes de México en materia tecnológica, resaltan la carencia de financiamiento y la falta de información; sobre todo esta última pues actualmente se requiere información útil para la toma de decisiones y no existen instituciones que brinden este servicio"<sup>12</sup>.

En el caso de la pequeña y mediana empresa, los requerimientos son los mismos, su organización interna es precaria y no individualista. La maquinaria es generalmente obsoleta y por lo tanto importa más la habilidad, capacidad y creatividad con que cuenta no solo el empresario sino también el trabajador. Según fuentes allegadas a los grupos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), "La política tecnológica de México continúa fracasando al ser insuficiente como elemento clave que estimule la elevación de la competitividad de los sectores productivos".

De acuerdo al reporte de la competitividad mundial 1993, del Foro económico Mundial, que analiza la situación de la investigación y el desarrollo en 45 naciones, coloca a nuestro país entre los países que presentan importantes deficiencias en su relación ciencia, tecnología y competitividad. A pesar de que México tuvo un repunte en la evolución del gasto en investigación 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 retroceso es calculado en -17.75% real en promedio anual durante esos siete años (Véase cuadro 10).

CUADRO 10

COMPETITIVIDAD MUNDIAL EN 1993				
CONCEPTO	MEXICO	EE.UU.	CANADA	JAPON
Crecimiento del gasto real 1983-1991*	-17.75	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-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
Planación de estrategias tecnológicas en empresas	4.3	5.0	4.8	8.0

\* Promedio anual de crecimiento real en porcentaje; Fuente: *World Economic Forum*

<sup>11</sup> Phillips Greene Alfredo; Director Adjunto de Modernización Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

<sup>12</sup> idem nota al pie 11

Observamos que la investigación y el desarrollo en "industrias clave", representa un serio atraso frente a sus competidores extranjeros, en el mismo caso se reporta un desfase de tiempo en la producción de tecnologías comparativamente con la aparición de nuevos procesos en otros lugares. México deroga menos de 0.4% de su PIB en investigaciones científicas y tecnológicas.

En igual forma, México resalta entre las naciones cuyas empresas, sobre todo la micro, pequeña y mediana usualmente muestran una menor planeación de sus estrategias tecnológicas y una reducida diversificación de fuentes de aprovisionamiento tecnológico.

La mayor parte de estos rubros señalados destacan a Japón y diversos países orientales, como los que ocupan los primeros lugares dentro de una escala de medición que va de uno a diez.

Todo esto revela que nuestro país no está destinando los recursos suficientes para satisfacer las necesidades que demanda su economía y su sociedad.

Dentro de las causas principales del rezago en el desarrollo de Tecnologías en nuestro país, se encuentran las diferencias en el grado de desarrollo de personas y empresas usuarias de la tecnología; la falta de una cultura sobre nuevas tecnologías; las limitaciones de la infraestructura; la falta de conocimientos en los funcionarios; la falta de mecanismos administrativos que aseguren la obtención de los recursos en la banca de primer y segundo piso; 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 mismo personal"***. Esta es una frase que pretende romper la gran cantidad de mitos que existen por parte de los trabajadores mexicanos quienes piensan que el introducir nuevas tecnologías en los centros de trabajo es sinónimo de reducción de personal, cuando esto está muy lejos de ser verdad ya que por el contrario los hechos son otros.

En México, al igual que otros países con niveles de desarrollo medio, los trabajos que requieren poca o ninguna capacitación para el uso de tecnología están haciéndose cada vez más escasos. De hecho se observa que las remuneraciones en los sectores con tecnologías que han requerido mano de obra poco calificada se han deteriorado respecto de aquellos sectores cuyas tecnologías han sido más intensivas en personal calificado.

Es necesario en nuestro país el avance tecnológico e industrial para lograr la elevación sostenida del ingreso, la multiplicación de efectos sociales reparadores y la incorporación competitiva de su economía al entorno global y se requiere de nuevas formas institucionales y regionales para activar el cambio tecnológico, tales como complejos tecnoindustriales.

Es fundamental redefinir la política tecnológica para que de ella surja, como resultado natural, el establecimiento y desarrollo de tecnologías de punta en el país, además "no hay nada malo en imitar lo bueno", pero el reto será imitar y luego superar.

### 11.3. ENTORNO ECOLOGICO

La protección del medio ambiente es una de las más altas prioridades, pues es un requisito impostergable para dar viabilidad al propio proceso nacional de modernización y desarrollo.

La política social debe incorporar la protección al medio ambiente y al **equilibrio ecológico** como una de sus vertientes esenciales, ya que su atención constituye uno de los reclamos fundamentales del bienestar social.

La demanda social y las propias necesidades del desarrollo nacional exige armonizar el crecimiento económico con el establecimiento de la **calidad del medio ambiente**, mediante el **ahorro de Energía**, las inversiones, la tecnología, los equipos y procesos productivos requeridos para controlar y reducir las emisiones contaminantes y el consumo de agua y energía de las industrias.

El tema ecológico se ha insertado apenas recientemente en la agenda de las relaciones entre México y los Estados Unidos, a pesar de tener en sí mismo una gran relevancia.

Escasamente se ha considerado la vecindad ecológica, que en la actualidad cobra vigencia sobre todo por la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio en el que se llegó a acuerdos paralelos en materia ambiental y laboral.

El incremento poblacional y el desarrollo industrial, sobre todo "maquilador", han producido un impacto en el entorno ambiental que se refleja en el anárquico uso del suelo, la marginación y la demanda de servicios públicos, infraestructura y vialidades.

Respecto al desarrollo industrial reciente considerada ya la protección ambiental, se ha insistido en que el que contamine pague los costos del daño.

Existen miles de establecimientos industriales que contribuyen significativamente a la emisión de contaminantes por su tamaño o procesos de transformación y combustión. Por ejemplo, en el Valle de México, de aproximadamente 30,000 establecimientos, 4,000 de ellos contaminan en forma irracional.

Las industrias aumentan sus emisiones contaminantes ya que sus procesos están tecnológicamente atrasados, existen pocos equipos de control de emisiones y no hay un control adecuado en sus procesos de producción.

Desde hace un buen número de años México y los E.U. han vigilado sus intereses comunes en relación con el medio ambiente de manera coordinada. Sin embargo a pesar de esto en los últimos años la economía fronteriza, sobre todo del lado mexicano se ha industrializado cada vez más. En especial, el sector manufacturero.

En 1965 el gobierno mexicano instrumentó un plan de industrialización fronteriza con mano de obra intensiva. Así varias industrias de los E.U., al no tener que pagar impuestos, se interesaron en instalarse con equipo, capital, componentes y materias primas. Las industrias fueron llamadas "maquiladoras", dado que no producían bienes finales, sino intermedios.

Este ramo industrial cuenta con casi 2,000 plantas a lo largo de la frontera, genera más de 500,000 empleos, y en la actualidad es la segunda fuente de divisas en la economía mexicana.

En la frontera se encuentran localizadas el 75% de las maquiladoras del país de las cuáles 50% ensamblan equipo, material y refacciones electrónicas. El resto elabora una variedad de productos derivados del petróleo, metálicos, para el transporte y médicos, entre otros.

Para 1989, se registraron emisiones de cerca de 32.5 millones de toneladas de sustancias químicas al aire, agua o suelo que producían estas empresas.<sup>13</sup>

En su cuarto informe de gobierno, el Ex-presidente Salinas de Gortari dijo: "...hay que mejorar más la calidad del aire y del agua, cuidar el medio ambiente y recobrar selvas y bosques perdidos por el abuso del hombre". "Cuesta más remediar que prevenir". De esta forma somos partícipes de programas como: "Hoy no circula", "Reforestación" y "Separación de basura"; a las industrias se les limita su nivel de producción, lo cuál las llevará a buscar tecnologías limpias.

***"México ocupa en la actualidad el primer lugar en contaminación ambiental, y aún sigue siendo un país subindustrializado".***

Lo que nos hace reflexionar ampliamente sobre la necesidad de implementar medidas emergentes sobre este aspecto para poder industrializarnos sin contaminar y con un ahorro sustancial de energía: este es el gran reto de la ingeniería específicamente.

Las sociedades han hecho uso (o abuso) de los recursos energéticos disponibles para una transformación de sus recursos no energéticos encaminada a un mayor confort. Esto, evidentemente, ha dependido de los

---

<sup>13</sup> Datos de la Agencia de Protección al Ambiente (APE).

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, psicológico 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 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 ha diversas organizaciones mundiales ha 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.

La sociedad dependiendo de la fuentes energéticas que posea y tomando en cuenta sus necesidades de desarrollo e industrialización, destina la energía a los usos que juzga más convenientes.

El análisis de origen y destino de la energía para México en 1982 (Véase cuadro 11), nos señala la fuerte dependencia energética que se tiene de los hidrocarburos (92.90%) y el alto porcentaje en esos propios y mermas de los sectores energéticos del país (46.4%).

El esquema de Conversión de Energía que se muestra en la figura 2, nos muestra las transformaciones que son indispensables para adecuar la energía de las fuentes primarias a formas utilizables por el hombre.

En el cuadro 12 se muestran los diversos procesos de conversión de energía, algunos de los cuales ya son comerciales como la fisión; otros están en experimentación como la fusión, y otros están solamente como conocimiento científico.

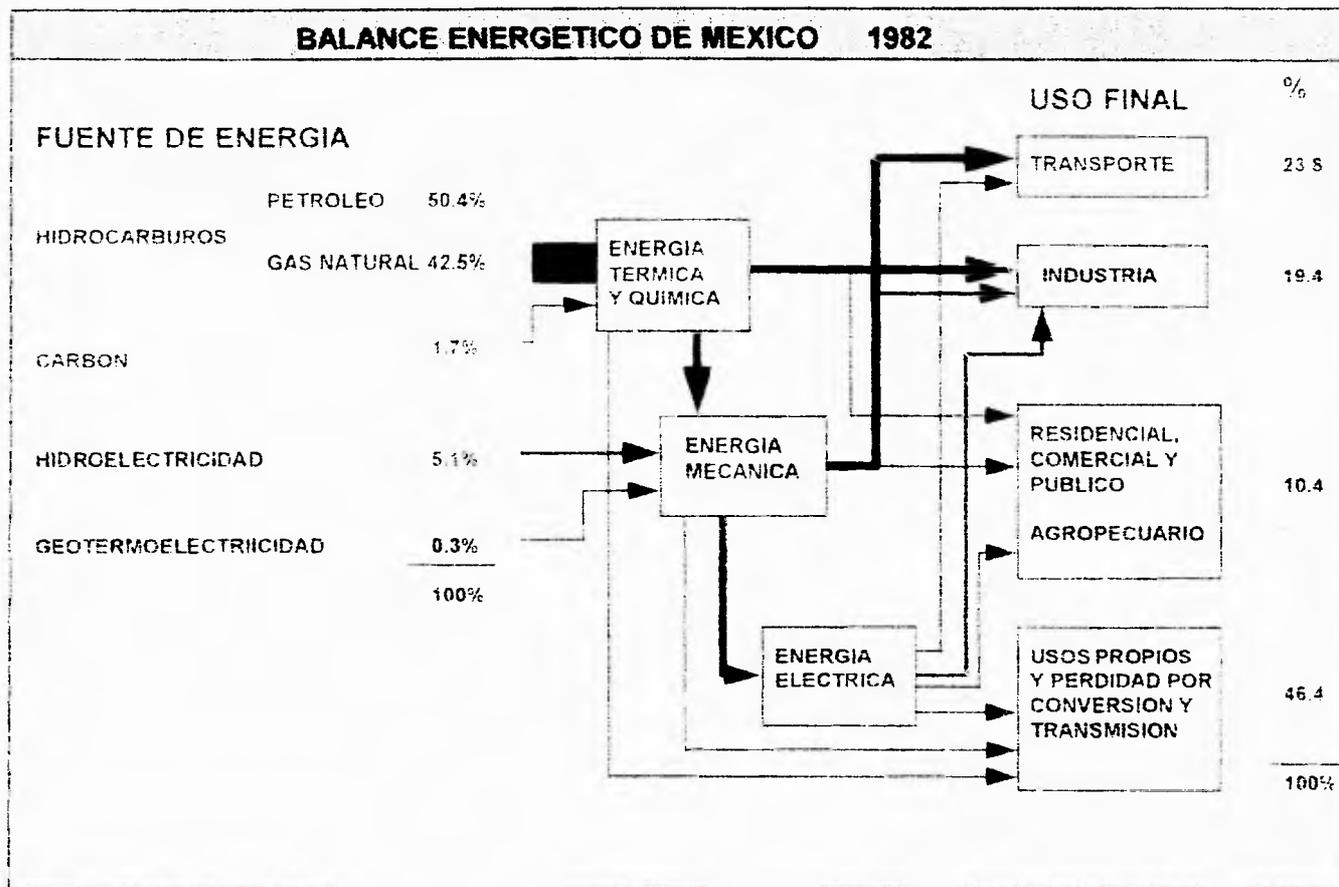
En la medida en que el uso de la energía en nuestro país, sea adecuado y racional, es decir, que las empresas tomen conciencia de la importancia de los recursos energéticos para el país, se tendrá una mejor calidad del medio ambiente, de ahí la importancia de usar fuentes alternativas de energía que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

Es así como nuestro país se encuentra en la actualidad ante un compromiso con sus habitantes - y 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 cuál 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.

Actualmente existen una gran cantidad de programas implementados por institutos, escuelas, universidades, etc. cuyo objetivo fundamental es fortalecer la cultura para la protección del medio ambiente. Sin embargo estos programas no son suficientes y aún hace falta mucho por hacer, por lo cual, todas las empresas nuevas cuyo objetivo tenga como principal filosofía las tres R's (reducir, reciclar, reutilizar) serán ampliamente apoyadas y tendrán la orientación adecuada para hacerlo, ya que independientemente de las emisiones de una empresa, la energía que ésta pueda ahorrar con la implementación de ésta filosofía será de gran ayuda para ésta y para el país.



FUENTE: SEMIP, DIRECCION GENERAL DE POLITICA ENERGETICA

CUADRO 11

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

ESQUEMA DE CONVERSION DE ENERGIA

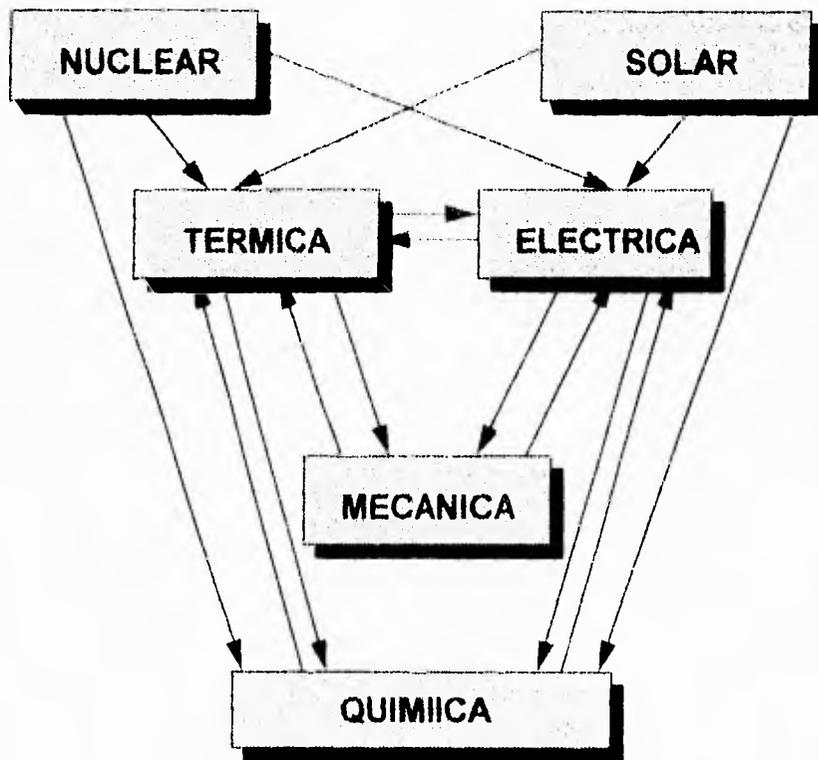


Figura 2

CUADRO 12

ESQUEMAS DE CONVERSION DE ENERGIA							
DE	A	TERMICA	MECANICA	QUIMICA	NUCLEAR	ELECTRICA/ MAGNETICA	RADIANTE
TERMICA		- Conducción	- Convección - Expansión - Contracción	- Reacciones Químicas Endotermicas	- Fusión	Magnetohidrodinámica (MHD) Termoionidad Termoelectricidad	Incandescencia Termoluminiscencia
MECANICA		- Fricción - Compresión - Expansión	- Cinemática	Reacción por Impacto - Reacción por presión	Reacciones por partículas aceleradas - Producción de Isótopos	- Dispositivos Piezoeléctricos Triboelectricidad	Triboluminiscencia
QUIMICA		Reacción Química Exotérmica (Combustión)	Explosión	Reacción Química Transformación Biológica	Alquimia	Baterías	Bioluminiscencia
NUCLEAR		Fisión - Fusión - Decaimiento Radiactivo	Propulsión Nuclear	- Reacción Química Inducida por partículas de alta energía	- Producción de isótopos, Fisión - Fusión	- Decaimiento Isotópico	- Decaimiento Isotópico
ELECTRICA/ MAGNETICA		- Efecto Joule (Calentamiento por microondas) - Histeresis	- 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 - Fotorrisis	- Fotofisión	- Efecto Fotoeléctrico	- Luminescencia - Fosforescencia - Corrimiento de Frecuencia

Se han creado programas integrales para el control de emisiones de contaminantes atmosféricos para la Industria, en los cuáles 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, en el cuál se promueve 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 de 1992 a la fecha, 621 establecimientos de manera total o parcial. Esta dependencia ha aplicado 11 mil 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.

### **II.3.1. LA ECOLOGIA EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

Al considerar los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos los beneficios económicos que les traería la firma de TLC, manifestaron también su preocupación por el medio ambiente. Se ha insistido que en la frontera norte de México, el crecimiento industrial ha sido notable y ha generado un flujo poblacional considerable, con su consecuente impacto en la demanda de servicio e infraestructura. El desafío ambiental que surge de ello debe ser enfrentado por ambos países y por ello se promovió el PIAF.

En materia de ecología, en el TLC se acordó:

- no permitir inversiones de cualquiera de los países miembros que contaminen. Está totalmente reglamentado el cuidado del medio ambiente.

Con el libre comercio entre las 3 naciones surgen expectativas de que se generarán recursos económicos que se aplicarán a la protección del ambiente. La nueva dinámica producirá recursos fiscales para atender los reclamos de infraestructura: redes de agua potable, tratadoras, pavimentación u otros servicios.

Por su parte, las industrias establecidas se verán apoyadas por nueva inversión externa y nacional y se propiciará ante todo el cumplimiento de la

legislación en materia ecológica. Existen desacuerdos de la gente con la aprobación del TLC y han encontrado como argumento que la situación ambiental es uno de los factores que perjudica a los países miembros y que por esta razón este no debía haber sido aprobado.

La ingeniería del futuro tendrá una dimensión nueva, por su capacidad de absorción de nuevas tecnologías, y por su actitud frente a nuevos retos para lograr las transformaciones sociales. El Ingeniero Industrial es uno de los profesionistas más capacitados para producir, contraatacar y hacer alianzas en el TLC, dado su perfil cognoscitivo. ***"No podemos concebir a un Ingeniero Industrial que no use tecnologías limpias"***.

## II.4. ENTORNO POLITICO

Ahora que estamos empezando este año después de unas elecciones que causaron mucha polémica, con un año anterior de acontecimientos trágicos y la alteración de la paz; con toda razón la política ocupa la atención de la opinión pública; no podría ser de otra manera dada la relevancia que tiene no sólo para la economía, sino para cada una de las familias mexicanas.

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 E.U.; 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 y 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 estas acciones políticas 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 el Programa de Emergencia Económica.

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 de los Trabajadores (INFONAVIT).

Con el propósito de elevar la calidad de vida de los mexicanos y ahuyentar los fantasmas de inestabilidad social, -dijo el Ex-presidente Carlos Salinas de Gortari-, fue creado el PRONASOL en beneficio de los "más necesitados", en el 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 presentaron 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<sup>14</sup>, ya que cabía la duda de lo que sucedería con el nuevo gobierno.

El conflicto en Chiapas que surgió desde el 1 de enero de 1994, y el asesinato de Luis Donaldo Colosio, precandidato del PRI a la Presidencia de la República, son algunos de los más importantes sucesos que fueron acrecentado la incertidumbre política, aunado a ello se ha dado en el país un estancamiento como resultado también de los problemas ya acarreados en años anteriores.

Durante 1994 cayeron producción y ventas en una parte importante de los sectores productivos y la situación no varió durante febrero y marzo de 1995, lo que nos indica que no hay respuestas muy favorables en la economía nacional.

Los sucesos acaecidos en Chiapas develaron un México de carencias que creímos había desaparecido para siempre, pero que en realidad, intencionadamente, habíamos ignorado. En 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 anterior administración eran innegables, pues ciertamente, entre otros logros, había habido un pronunciado abatimiento de la inflación, se había controlado la enorme carga de la deuda externa, se había evitado los sobresaltos en la paridad del peso con respecto al dólar y se había revertido el grave déficit de las finanzas del sector público; sin embargo, esta situación la hemos pagado y con creces en la presente administración al estallar a principios de año la mayor crisis en la historia de nuestro país y la primera a nivel mundial, lo que demuestra la falsedad de la economía en que vivíamos durante el periodo de gobierno anterior, afectando de manera contundente 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, no han sido suficientes, la pobreza extrema sigue ahí, como un pesado lastre que nos impide alcanzar el desarrollo, no importando las perspectivas que puedan tener los acuerdos comerciales signados con naciones desarrolladas.

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. En el panorama de la política nacional actual impera la mentira, la intriga, la especulación y la impunidad. No hay confianza en las acciones

---

<sup>14</sup> EXCELSIOR, 11 de agosto de 1992.

emprendidas por el actual gobierno, ni en el ambiente en que se desenvolverán. Los capitalistas nacionales y extranjeros ven como reservas cualquier posibilidad de inversión.

Urge reencauzar las políticas sociales y económicas ya que además de la reactivación económica sustentada en el Programa de Emergencia Económica, en estos momentos preocupa también 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.

El actual presidente de México Ernesto Zedillo en su discurso de toma de posesión el 1 de diciembre de 1994 planteó una serie de propuestas que pretendían que nuestro país alcanzara una productividad mayor, sin embargo, éstas mismas propuestas se redujeron considerablemente debido a la gran crisis económica y devaluación del peso que se dio al inicio de 1995 como consecuencia de una economía sin bases sólidas, falta de productividad y sin bases macroeconómicas, capaz de configurar un crecimiento sostenido.

Esto último puede apreciarse mejor en la gráfica 4, donde:

**A vs a: bajar el déficit de cuenta corriente vs aumento de deuda externa en 75%**

**B vs b: línea de crédito por 18 MMD vs línea de crédito por 103 MMD**

**C vs c: desarrollo económico vs estancamiento económico**

**D vs d: crecimiento de economía en 4% para enero 1995 vs respaldo internacional para estabilización**

**E vs e: apoyo a micro y pequeña empresa (NAFIN) vs contracción crediticia temporal**

**F vs f: fomento a empresas vs sacrificio de los márgenes de ganancias para empresas**

**G vs g: creación de empleos bien remunerados vs contención de precios y salarios**

La principal preocupación ahora 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 actualmente si un secretario de Estado da una declaración no convincente, se vaciarían las arcas del país en veinte minutos dado los medios electrónicos bancarios y bajo la premisa de que el gran capital no tiene nacionalidad siempre irá donde se le den más garantías.

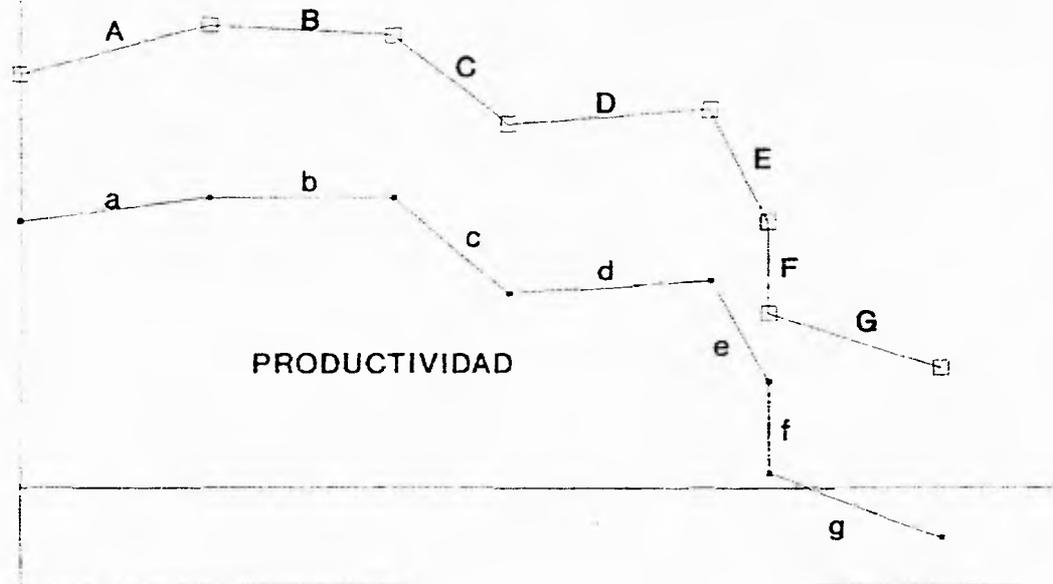
Sin embargo, importante como es la política, estamos convencidos de que los problemas que hoy plantea pueden ser resueltos si todos los mexicanos actuamos dentro del marco de la ley, con serenidad, responsabilidad y patriotismo. Por otra parte, la fortaleza de las instituciones nacionales y la respuesta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

México sin duda ha venido cambiando y deberá cambiar aún mas y a mejor, "Frente a los desafíos que nos presentan las nuevas condiciones del mundo y las nuevas circunstancias que se viven en el país, la tarea consiste ahora en dar mayor solidez a la economía del país".

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

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

F (Propuestas)



Situación

—•— Enero 3, 1995

—□— Diciembre 1, 1994

GRAFICA 4

## II.5. ENTORNO 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.

El perfil del empresario que opta por dedicarse a la explotación de su propio negocio, -sobre todo el micro, pequeño y mediano 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 (Véase Cuadro 13).

CUADRO 13

<b>PERFIL DEL EMPRESARIO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA</b>		
	<b>Micro [%]</b>	<b>Pequeña [%]</b>
<b>Escolaridad</b>		
- Primaria o inferior	38	5
- Secundaria	18	7
<b>Ubicación</b>		
- Local Propio (ahí vive)	26	5
- Local Propio	25	34
<b>Organización</b>		
- Propietario Único	62	15
- Sociedad Familiar	23	41
<b>Mercado</b>		
- Consumidor final	72	47
- Minorista	24	17
<b>Membresía Gremial</b>		
- Cámaras o Asociaciones	53	90

Fuente: *El Financiero*, 1994

La falta de agresividad y liderazgo en la micro, pequeña y mediana empresa 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.<sup>15</sup> En las empresas mexicanas micro, pequeña y medianas inclusive, los empresarios son a la vez administradores, por lo que

<sup>15</sup> Ing. Salvador García Liñan, *El Financiero*, 1994

muchos de ellos tratan de dinamizar y hacerla crecer al mismo tiempo. La mayoría de los empresarios mexicanos adolecen de un gran desconocimiento de las técnicas modernas de la administración de empresas, y aunque Nafin, la Secretaría del trabajo y otros organismos 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 autoridad absoluta. Es evidente que esta forma de dirigir no puede fomentar el progreso y por tanto la productividad y competitividad, ya que la gente bajo esta situación solo trabaja para rendir lo mínimo indispensable y conservar su empleo.

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

Los empresarios tienen un rol que jugar en el cambio, como líderes de una parte del proceso económico y por lo tanto, como responsables de propiciar junto a otros actores sociales las condiciones de desarrollo ambientalmente sostenible. El empresario de hoy requiere adaptarse y 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 solo 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 a la empresa actualizada y a la vanguardia.

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

Ante la crisis mexicana, los empresarios que son quienes tienen la responsabilidad de coadyuvar a la creación de muchas empresas para que nuestro país salga adelante, plantean la necesidad de condiciones de estabilidad económica, política y social para crear los empleos que demanda la población y desarrollarse en forma más intensa y rápida. 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 amplias 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.

## II.6. SITUACION ACTUAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

La industria micro, pequeña y mediana ha desempeñado un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías. Fueron la base para el arranque de dicho proceso, para su avance y han sido determinantes como productoras de bienes de consumo para el mercado interno o como proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas.

México no ha sido ajeno a ese movimiento; sin la participación activa de la industria micro, pequeña y mediana no habría sido posible el progreso alcanzado por el país a partir de los años cuarenta. Sin embargo el proteccionismo gubernamental que México sufrió a partir de esta fecha nos ha sumergido en un letargo industrial, que ha traído como consecuencia un atraso tecnológico en el ámbito empresarial mexicano.

Afortunadamente en los últimos años hemos sido testigos de una nueva estrategia de desarrollo que sustituye la participación del estado por la acción empresarial de capital privado.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa puede resumirse en los siguientes datos: representa el 98% de los establecimientos industriales del país (Véase Gráfica 5); emplea al 49% de los trabajadores del sector fabril (Véase Gráfica 6), y genera 43% de la producción manufacturera.

La micro, pequeña y mediana empresa por rama de industria se concentra principalmente en alimentos que abarca el 26%, productos metálicos con un 20%, prendas de vestir 11% y editorial e imprenta con un 10% (Véase gráfica 7).

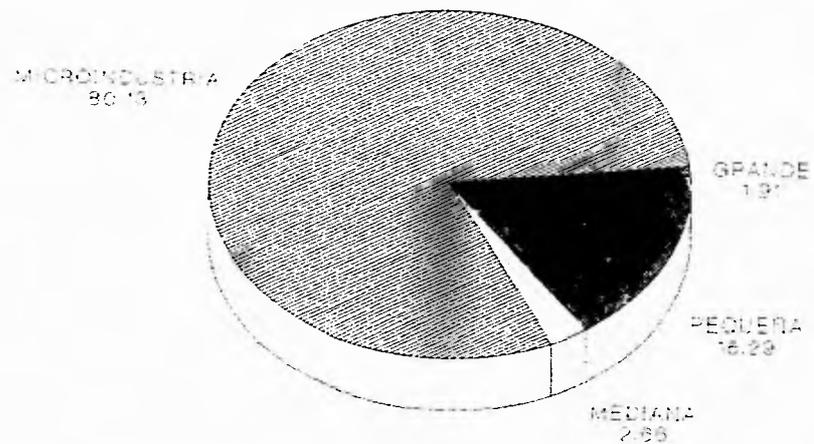
Las empresas son clasificadas por el número de empleados que conforman y después por el valor de sus ventas anuales.<sup>16</sup> Así una micro empresa es aquella cuyo número de trabajadores no excede a 15 personas y cuyas ventas netas no sobrepasan el salario mínimo en 110 veces; una pequeña empresa, en cambio, está constituida por no más de 100 empleados y sus ventas netas son inferiores a 1115 veces el salario mínimo (Véase cuadro 14).

CUADRO 14

CLASIFICACION	NUMERO DE EMPLEADOS	VENTAS NETAS ANUALES
MICRO	1-15	110 veces el salario mínimo gral.
PEQUEÑA	16-100	1115 veces el salario mínimo gral.
MEDIANA	101-250	2010 veces el salario mínimo gral.
GRANDE	> 250	2011 veces el salario mínimo gral.

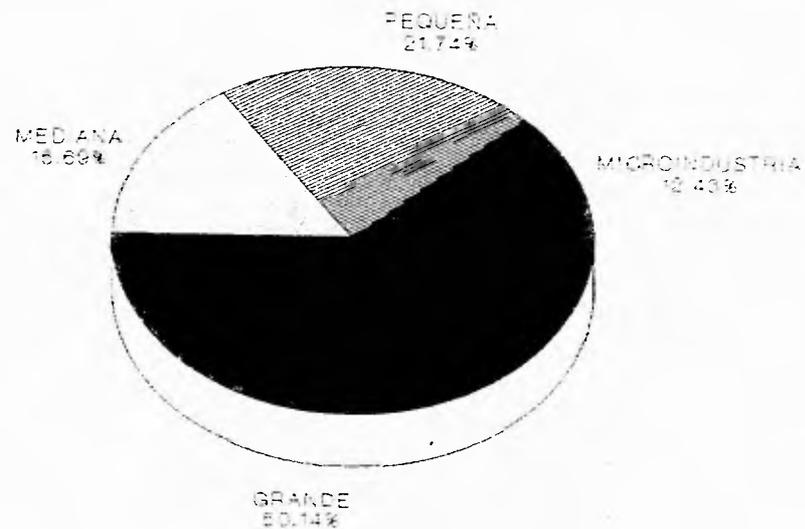
<sup>16</sup> Diario Oficial de la Federación 18 de Mayo de 1990

# PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS POR ESCALA ECONOMICA (MEXICO 1993)



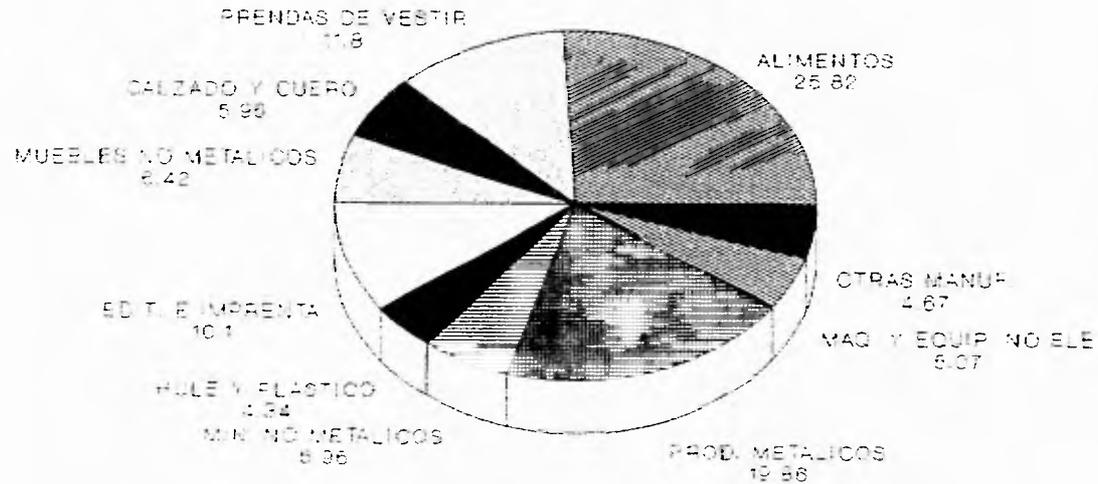
GRAFICA 5

## PERSONAL OCUPADO POR ESCALA ECONOMICA MEXICO (1993)



GRAFICA 6

## PRINCIPALES RAMAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (MEXICO 1993)



GRAFICA 7

Ante la apertura comercial la micro, pequeña y mediana empresa ha tenido que enfrentarse al cambio en la forma de vincularse con el exterior, de un modelo cerrado hacia uno abierto, en donde la competencia se incrementó rápidamente. En consecuencia, los márgenes de rentabilidad disminuyeron, problema que no pudieron sortear todas las empresas.

Tratar de llevar al país al primer mundo trajo graves consecuencias para la planta productiva. El número de quiebras se elevó, especialmente en las industrias de la madera, textil, del plástico -en particular la del juguete- y editorial.

De acuerdo con una encuesta entre micro, pequeña y mediana empresa, el 38 % de las unidades consideró que la apertura económica había hecho disminuir sus ventas; 34 % mencionó que no le había afectado, y solo 21 % consideró que la había beneficiado mediante un aumento de la ventas o de una mayor tecnología.<sup>17</sup> Cabe señalar, que según la encuesta, 83% de las empresas requerían apoyos gubernamentales para mejorar su competitividad.

La actual crisis económica obligó a que desaparecieran del mercado a principios de año, más de 2000 empresas y se corre el riesgo, de no modificarse la política económica de México, que un número similar se proclame en quiebra en los próximos meses. El actual modelo económico de México implantado por la administración de Ernesto Zedillo obligará a miles de industrias nacionales, tanto grandes como medianas y pequeñas a cerrar sus puertas, por no poder pagar sus deudas financieras contraídas, al tiempo que no se podrían crear los empleos necesarios, lo que sería incosteable para el país, por sus efectos negativos en la sociedad.

Es una realidad que los mecanismos de financiamiento son insuficientes en comparación con la demanda existente (Véase Gráfica 8) ya que generalmente se obtiene un monto inferior al préstamo solicitado, aquí hay que aclarar que en muchas ocasiones el monto del préstamo pedido por el empresario es superior a lo que realmente necesita.

Con el fin de financiar a estas empresas se creó Nafin (Nacional Financiera), organismo encargado de promover y fomentar a la micro y pequeña empresa y que brinda programas de apoyo, dentro de los que encontramos:

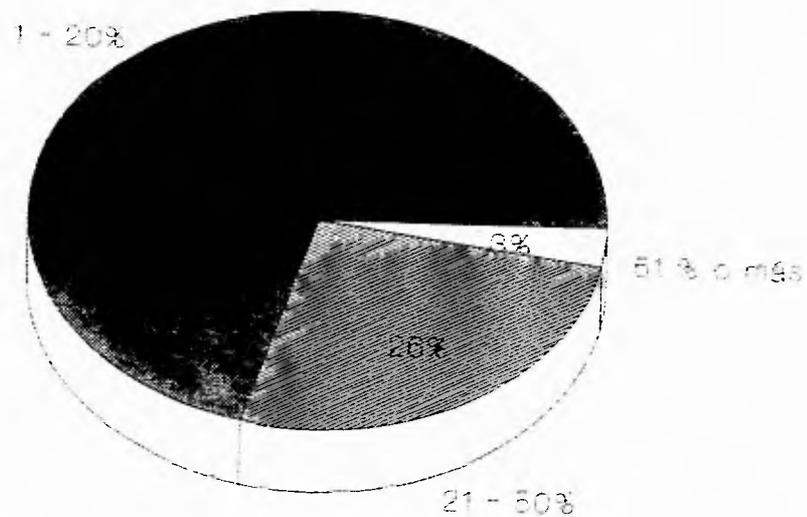
- PROMYP (Programa de Apoyo para la Micro y Pequeña Empresa)
- Servicios Financieros y Crediticios
- Programa de Modernización
- Desarrollo Tecnológico
- Infraestructura Industrial
- Mejoramiento del Medio Ambiente
- Capacitación
- Estudios y Asesorías
- Servicios de consultoría

En pocas palabras todo lo que un empresario necesita.

---

<sup>17</sup> "Micro, pequeña y mediana empresa en una Economía Abierta", encuesta realizada por la División de Posgrado de la Facultad de Economía de la UNAM.

## DIFICULTAD PARA OBTENER FONDOS (% obtenido del crédito solicitado)



GRAFICA 8

Para superar la emergencia económica del país se crearon programas de atención especial a la micro, pequeña y mediana empresa como es el caso del Programa Nacional de Desregulación y Simplificación de Trámites, elaborado por la SECOFI, basado principalmente en la reestructuración de créditos y participación en la actividad exportadora, impulsando los buenos productos mexicanos.

Se instalará formalmente la Comisión Nacional de Productividad, propuesta por la CTM, que favorecerá la transformación microeconómica elevando los actuales niveles de capacitación y remuneración, mejorando las condiciones de seguridad e implantando una cultura de productividad mediante convenios con cada una de las empresas. La CONAPRO estará conformada por representantes del sector obrero, campesino y empresarial, así como de las distintas dependencias del gobierno federal.

Ante la puesta en marcha del TLC y la situación actual del país, es necesario crear las bases necesarias para lograr la permanencia de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana ya que sin duda, son estas las que requieren de mayor apoyo en aspectos como adquisición de tecnologías y capacitación para lograr competir con éxito ante la nueva competencia.

En suma, los problemas que afectan al desarrollo de este núcleo industrial exigen medidas urgentes y eficaces que rescaten y fomenten su expansión. Es también vital elevar la eficiencia y eficacia del apoyo crediticio. De otra manera será difícil que la micro, pequeña y mediana empresa cumpla su papel estratégico (dentro de la reordenación del desarrollo fabril), en la creación en el mediano plazo de un aparato industrial sólido, integrado y competitivo.

### **II.6.1. MEXICO ANTE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN E.U. Y CANADA**

Haciendo un análisis de la situación de la micro y pequeña empresa en México, Canadá y Estados Unidos encontramos diferencias muy grandes entre ellas en este sector productivo.

En las gráficas 9 y 10 podemos observar que la situación de México frente a E.U. y Canadá es desventajosa tanto por la magnitud del número de establecimientos como por los empleos que se generan en este sector empresarial.

A pesar de ello, tanto las empresas de E.U. como las empresas en México enfrentan un sinnúmero de problemas muy similares a los nuestros; representando también el tejido principal de su economía han mantenido un crecimiento económico equilibrado a costa de sus raíces, sirviendo como modelo de desarrollo para el tercer mundo a través de la promoción de la micro y pequeña empresa.

Las micro y pequeña empresa en México tiene muchas ventajas ya que puede adaptarse, innovar, decidir y actuar con mayor rapidez. Su potencial de creación de empleos las convierte en una instancia básica del desarrollo económico.

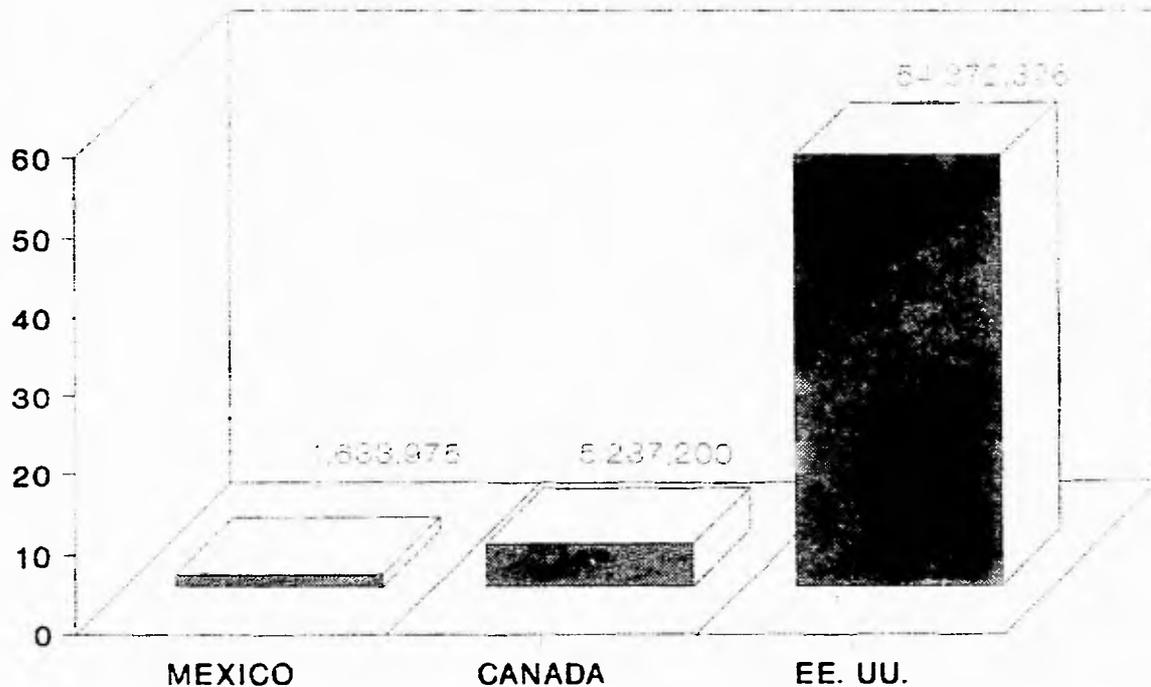
# TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS EN MEXICO, EE. UU. Y CANADA



GRAFICA 9

# TOTAL EMPLEOS EN MEXICO, EE.UU. Y CANADA ESTRATO-MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

MILLONES DE EMPLEADOS



GRAFICA 10

## II.7. ENTORNO DE PRODUCTIVIDAD

La **productividad** tiene una 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 se encuentra en nuestras manos 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 (sin reparar en el modo como se alcancen) 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 las 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 aún 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 concertación 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 se recibían referencias externas sobre los altos niveles logrados en otras naciones y sus sistemas de producción (que ponían en tela de juicio nuestras deficiencias), solo algunas empresas visionarias se avocaron 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 implementado programas de capacitación, reconversión y modernización en sus estructuras productivas, con el fin no tan solo 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 implementar las innovaciones necesarias; en cambio las micro, 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, México 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.

La micro, pequeña y mediana empresa se encuentra en un "bache" económico actualmente debido a la exagerada heterogeneidad de la industria, la concentración de la producción, la existencia de intereses oligopólicos y los rezagos en su organización; 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 y permanezcan, se fusionen o se internacionalicen a través de las alianzas estratégicas. Con la apertura de la economía nacional se ha desprotegido la planta industrial y 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 y 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.

El Ex-presidente Salinas en su último informe mencionó 18 veces la palabra "**productividad**" lo que denota la gran importancia que tiene en la actualidad como una medida para incrementar la eficiencia y eficacia del sistema económico del país.

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 sueldos y mano de obra en México se hará en base a productividad: "que me das a cambio de..." , "quiero ganar más, pero que voy a ganar yo a cambio".

Es así entre los retos de México en la actualidad se encuentran, incrementar su eficiencia y productividad para poder competir con todos los países del 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, etc., por lo tanto, "*Ser más productivos es el reto, ser más productivos es el compromiso*".

# Educación Para Todos

EDGARD MASON V.

■ Miguel José Yacamán: desventaja ante la OCDE

## En México, los estudios de posgrado más ineficaces

En un sistema educativo decente cualquier doctor debe producir un doctor cada dos años, para tener alrededor de nosotros apenas los que se gradúan en todas las universidades.

## Fondo de Financiamiento

## Para la Formación Profesional

Los cambios que el proceso de globalización económica ha introducido en los sistemas de trabajo y en el concepto mismo de las empresas modernas, tienen también un doble efecto en el mercado laboral.

## Trascendencia de los Estudios Superiores

Ante el Tratado de Libre Comercio una principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población.

Ricardo Lona Portugal

# Temen se vea afectado el intercambio educativo

Quedaría México rezagado si no invierte en planes de movilidad universitaria, afirman

## El Retraso Tecnológico Impide la Competitividad de Muebleros

Meta Gubernamental.

Juan A. Esparza / corresponsal

## Se Busca Destinar el 1% del PIB a la Investigación Científica y Tecnológica

## Fracasa la Política Tecnológica

## Mexicana, Consideran en la OCDE

## La Descoordinación de Dependencias Frena la Modernización Tecnológica

QUEREMOS un análisis muebleros CIERO han alcanzado los niveles reservados a principios de la década ochenta, principalmente por el desarrollo de un esquema de economía cerrada que no le ha permitido superar los obstáculos que le impiden incrementar su competitividad y crecimiento.

## Los Rezagos del Desarrollo Tecnológico

# Extendida Crisis Empresarial

Estimular la Productividad, Piden Obreros

**A punto de cerrar miles de pequeñas empresas fronterizas**

**La Deuda del Sector Privado Creció 51.6 por Ciento, Estimó el CEESP**

Leticia Rodríguez

**Vital, un nuevo modelo financiero que rescate a la industria: Canacintra**

● Inadecuado que promueva la llegada de capitales "golondrinos", señala ●

La política de contracción, basada en el control de la población y en la desaceleración económica, por el primer semestre de 1994, provocó la pérdida de 17.1 por ciento de empleos industriales, con lo que se cerró la cuarta semana consecutiva de pérdida de empleos en el sector privado de bienes de capital, asegura Francisco Rojas

**Son fragiles las empresas pequeñas para competir ante firmas externas**

● Muestra el sector privado debilidad en la fabricación de bienes de capital, asegura Francisco Rojas ●

**Según Canacintra Sólo con Astucia Subsistirá la Pequeña Empresa**

**Cierran más de 200 Negocios en Pequeños Municipios de Tampico**

TAMPICO. Tamps.- Durante el primer semestre de 1994, en Tamps han cerrado sus puertas por lo menos 225 negocios, principalmente en municipios pequeños.

**Llevaría al Monopolio la Anulación del Pequeño Comercio, Dice Canaco**

Leticia Rodríguez López

El país requiere de otros agentes económicos, "el comercio y la coordinación que evita el desahucio de la competencia desleal y la obscuridad de las empresas comerciales", reconoce Canaco

**Trauma a Microempresas: Concamin**

**Dificultades productivas en la rama de alimentos**

Una empresa con 23 mil socios y que desde hace tres años enfrentan una situación crítica que se ha reflejado en la disminución de afiliados, y

**Ajustar el Modelo Económico Emergente Para Pequeñas Empresas, Urge Concamin**

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) demandó que el modelo económico del país sea objeto de modificaciones tendientes a expandir el aparato productivo en bases microeconómicas.

I. Sosa / I. Becerra / E. Gutiérrez

**Calidad, Pasaporte de Pequeñas Empresas Para Grandes Negocios**

in. 70 p. gistrat. ventas, a.

**Demandan empresarios neoloneses mayores estímulos a la producción**

● Solicita el comercio organizado la creación de un Consejo Económico con la participación de la IP ●

# Reconvertirse Para Sobrevivir, Reto de la Industria Nacional

## Nada halagadoras las perspectivas económicas para la industria

**No excluir a pequeños productores de la reestructuración, demanda El Barzón**

● Presentan el Oxford Economic Forecasting y el CAPEM sus proyecciones económicas para este año con importantes porcentajes de descenso en todos los sectores ●

### Cerraron más de 2,000 empresas por la crisis económica en NL, en enero

● No podrán miles de industrias pagar sus deudas contraídas si no se modifican las políticas financieras del país ●

### Hay riesgo de un colapso económico: IP chiapaneca

● Señaló que ya provocó el desplome de 50% en los sectores productivos ●

### Urge mayor coordinación entre el gobierno y la IP, señala Ardavín

● Considera que la operación económica del país y la planta productiva están paralizadas ● Impugnables, las tasas de interés ●

### Adaptarse a la Dinámica del Cambio, Insta Cortina a Empresarios del País

● Crece el Número de Empresas en Quiebra; Gris Panorama

## Caen 40% ventas de restaurantes

Siguen los Problemas Estructurales en la Pequeña Empresa

### Fracasó la reestructuración de carteras de la industria

Diseñan estrategias para atraer clientes

● Sólo se inscribieron 120 de las 50,000 empresas que podían participar en el programa "Bono Cupón Cero" ● Perjudicó a esa estrategia la reducción del presupuesto de Nafin, revelan fuentes del sector bancario

A un año de su nacimiento, el programa de reestructuración de carteras vencidas del sector industrial "Bono Cupón Cero" prácticamente fracasó.

## Crecerá 2% el desempleo en '95: caerá la producción

● Sufrirá una mayor contracción el aparato productivo en el primer semestre ● Hasta la segunda mitad del año se espera una ligera reactivación ● Bienes de capital y construcción mostrarán retrocesos de 5.3% y 3.4%, respectivamente ●

## Simplificarán trámites administrativos

# Habrà desregulación nacional

Anuncia Zedillo un programa de atención especial a pequeñas empresas

Sucumbirá la industria por las elevadas tasas

● Persistirá su estancamiento en tanto prevalezcan el alto costo del financiamiento, presiones fiscales y persista un tipo de cambio inestable, aseguran Terrones, López Negrete y Ardaín ●

Impacta a la pequeña industria el alza de tasas en Nafin

Gerardo Flores

Se estancan las pequeñas empresas debido a la falta de liderazgo: especialista del IPN

Cambio de orientación en la política de la Banca Financiera (Nafin)

**IVA**  
Rechazo nacional de la IP contra el aumento a 15%

● Crecerán el desempleo y el monto de las carteras vencidas  
● "Exhibiremos públicamente a diputados que apoyen la medida", advierten ●

Demandan industriales regionmontanos la creación de un fideicomiso "Proempleo"

● La aportación sería mediante bienes y recursos financieros por parte de la banca comercial, Nacional Financiera, el gobierno del estado e instituciones del exterior ●

Favorecerá la transformación microeconómica la comisión nacional de productividad: la CTM

● Se instalará formalmente la Conapro, la próxima semana, revelan ● Tripartita, su integración y remuneración ● Contribuirá a elevar los actuales niveles de capacitación y remuneración ●

# Rechaza la IP Firmar el Pacto si Aumentan los Impuestos

No es el Momento Ideal: CCE: Apremia Concanaco la Estabilización en la Paridad Cambiaria

Reiteró que el entorno de crisis mantiene a la planta productiva nacional en una situación muy delicada, muy difícil por tanto, no se deben aumentar los impuestos.

Representan 97% de las Empresas en el País

## Debe Privilegiarse a Micronegocios con Incentivos Fiscales: Concanaco

**APOYOS VIABLES PARA PEQUEÑAS EMPRESAS. MISIÓN DE FUNDES**

Bernardo Ardaín explicó que la misión fundamental de Fundes-México, es otorgar apoyos acciones de apoyo a las actividades de las pequeñas y medianas productivas, entre las que destaca la empresa mediante una canalización de 42,000 millones de pesos nuevos (apenas 8,000 millones de dólares) para 71,000 empresas del sector privado.

N\$47,000 millones, el presupuesto de Nafin para el año, manifiesta

● Ascenderá a N\$42,000 millones los recursos canalizados al sector privado ●

Por RODOLFO BENITEZ

Reportero de EL UNIVERSAL

La crisis se debe a causas políticas, no económicas

\* Aduierte Luis Germán Cárcoba que está en juego el proyecto económico nacional \*

A través del nuevo programa las micro, pequeñas y medianas compañías beneficiarán con la eliminación de ses moratorios, mayores plazos de acceso a créditos y acceso a créditos de acuerdo al programa al que con la institución bancaria correspondiente, manifestó.

Este programa se suma a los esfuerzos que ya se realizan para alcanzar una recuperación más vigorosa y apoya a diversas razones, han tenido un firme compromiso de sus

ARACELI CANO / **Economista**

# Con la Quiebra de Pequeñas Empresas se Reafirma la Gran Industria al Final del Sexenio Salinista: IP Urge preparar a empresarios

Se imparten cursos desde hace diez años para el que lo solicite **IPN**

## Un Programa de Competitividad Para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas

### Las Pequeñas Empresas Deben Buscar Asociaciones

Empresas "No Tenemos Futuro" **Fernando Gamás Buentello\***

**SALVADOR GARCIA LIÑAN.**  
En nuestro país -que es el que más me preocupa-, la crisis política, la ausencia de un desarrollo económico congruente con nuestra precaria estructura industrial, la debilidad del sistema bancario, la incertidumbre, la especulación financiera, la violencia generalizada, la desconfianza y la desaparición (producto de su abandono y desprecio) de las empresas medianas, pero más de las pequeñas y de las actividades profesionales como las de las "personas físicas", aumentan día con día el desmoronamiento. Preparémonos para estos años negros. El país luce hoy en día sin futuro y sin líderes a la vista. El que comenzaba a resaltar como tal, lo mataron.

No tiene la política industrial mexicana una orientación regional

\* Las micro, pequeñas y medianas empresas deben modernizarse para subsistir \*

### Frena la Incertidumbre Inversiones por 3 mil mdd en la Industria Maquiladora

Sólo con una Nueva Política Industrial Saldrán del Bache las Pequeñas Empresas, Dice Concamin

Frontera Norte

Necesita programas de capacitación el 87% de las empresas de Matamoros

**Economista**

Si se ha de elevar el bienestar social, filtrando los beneficios de las reformas económicas de la mayor parte de la población, se debe implantar un programa integral de apoyo a la empresa. Este programa debe enfocarse a la eliminación de las barreras estructurales al desempeño económico. Estas barreras microeconómicas han agravado la situación de innumerables micro, pequeñas y medianas empresas en todo el país, contribuido de manera decisiva al cierre de muchas de ellas, y en las restantes obstaculizan el incremento de calidad en productos, servicios y procesos, mermando su competitividad.

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

**CAPITULO III**  
**LA CONCEPCION EMPRESARIAL**

**"Los más efectivos en dirigir, son los  
que menos ruido hacen"**

**John Selden**

**III.1. El sentido de una organización**

**III.2. La concepción de la Empresa y los desafíos del desarrollo**

**III.3. Reforma de la Empresa frente a la fenomenología económica del México Actual**

**III.4. La Empresa y su medio sociológico**

**III.4.1. Comportamiento de los grupos pequeños de trabajo**

**III.4.2. Cualidades que todo buen Directivo debe poseer**

### III.1. EL SENTIDO DE UNA ORGANIZACION

La empresa, a diferencia de un negocio, es un organismo creado para generar permanentemente un valor económico agregado. Buscar la permanencia en el mercado es lo que garantiza fuentes de trabajo estables. En cambio, podremos entender por negocio una o varias gestiones mediante las cuales se logra obtener un beneficio en una operación no repetitiva, no generando un valor agregado de esta operación.

Una empresa es una cultura compuesta de necesidades, valores, historia y dirección futura. Las organizaciones son cualquier tipo de empresa que tienen como orientación principal el logro de una meta o unas metas específicas.

Uno de los factores que transforman la realidad socioeconómica del país es la actividad humana productiva organizada a través de las empresas. La empresa ofrece un brillante ejemplo de subsidiariedad porque resuelve, por medio de iniciativas independientes y descentralizadas, las mayorías de las necesidades de la sociedad. Debemos tomar en cuenta lo que la empresa es y lo que la empresa no es: la empresa no es una ideología, es un instrumento de acción, un recurso para generar riqueza.

Hacer una cosa, llevarla a la realización y demostrar algo con hechos es algo muy distinto a sólo pensarlo racionalmente.

Un país para salir de la situación de subdesarrollo debe estar en condiciones de crear muchas empresas, porque de esa manera el país crece económicamente. No se conoce ningún otro instrumento para generar riqueza que el de la empresa; por lo tanto hay que mejorarla. No se puede hablar de sustituirla, porque son las empresas las que constantemente generan riqueza. No se conoce, insistimos otro instrumento.

La empresa es un conjunto de personas que se esfuerzan cooperativamente para el logro de un fin; sin embargo pocas veces reflexionamos sobre las consecuencias de esta definición.

El hecho de que los integrantes de la empresa se esfuercen para el logro de un fin, implica que este exista y que sea conocido y aceptado por aquellos. En la medida en que este fin se concrete en objetivos claros y valiosos, la intencionalidad de la actividad empresarial se orientará hacia su logro y las probabilidades de éxito serán mayores.

Los objetivos de toda empresa íntegra deben incluir los siguientes aspectos genéricos:

- La generación de un valor económico agregado.
- La prestación de un servicio a la sociedad, constituido por los productos y servicios que ofrezcan a su mercado.
- La creación de oportunidades de trabajo y desarrollo personal.
- La permanencia en el logro de los anteriores, lo cual implicará crecimiento en la mayor parte de los casos (entendido por crecimiento el incremento tanto cualitativo como cuantitativo, de uno o varios aspectos de la actividad empresarial).

Cada empresa especificará sus propios objetivos de acuerdo a sus capacidades actuales y potenciales, a las oportunidades que se le presenten y a los valores predominantes de sus directivos. Al especificarlos, estos objetivos se traducirán en términos de utilidades, rentabilidad, ventas, gastos, participación en el mercado, calidad, rotación de personal, capacitación etc.

El esfuerzo cooperativo que debe realizar el conjunto de personas que laboran en la empresa implica:

Que al ingresar a ella todos sus miembros acepten, explícita o implícitamente, los fines que la hacen ser.

Que el compromiso adquirido por la empresa es ineludible. De tal manera es inaceptable sentirse ajenos a sus objetivos; lo único que justifica nuestra permanencia en ella es el grado con que nuestra actuación contribuya a su logro.

Que solo con la consciente colaboración de todos, es posible el logro cabal de los propósitos de la empresa.

Hoy en día la empresa no puede estar formada por un empresario que reúna a un grupo de operadores para ponerlos a trabajar en beneficio de aquel; ni por un gran director que coordine en forma paternalista a sus colaboradores; antes bien, ella se compone de un empresario y un grupo de coempresarios que, convencidos del valor de los objetivos, se integran a la tarea que les corresponde para lograrlos.

La empresa no puede ya manejarse por un cerebro único, decisor máximo que resuelve todos los problemas, sino que debe ser más bien, un enjambre de personas responsables y solidarias que luchen en un quehacer común, por un mismo fin.

## **III.2. LA CONCEPCION DE LA EMPRESA Y LOS DESAFIOS DEL DESARROLLO**

### **Como concebimos la empresa**

Una empresa se crea para satisfacer mejor las necesidades de la sociedad. Sus objetivos son económicos y sociales. Se cumplen estos objetivos cuando al producir satisfactores, lo hace cumpliendo las expectativas del consumidor, promoviendo activamente un clima que permite el desarrollo de sus hombres y su realización personal y buscando que al actuar dentro de la sociedad, no solamente respeten sus valores sino que los promueva activamente.

La empresa es una de las principales responsables de las condiciones de vida que privan en el mundo, es determinante en el cambio de estilo de vida de las personas; es un foco de innovación y creatividad, es un factor esencial e insustituible de creación de riqueza, piedra angular de la economía.

La empresa crea, multiplica y transforma, junto con la escuela y la universidad, es el principal factor de la capacitación humana. Es taller de la competitividad, de la eficacia y de la productividad. "En la medida en que se resuelven los problemas de la empresa, se resolverán los problemas de la sociedad"<sup>18</sup>.

La empresa tiene en contra un obstáculo: las mentes de aquellos empresarios que miran con nostalgia hacia atrás en vez de afrontar con realismo el presente y el futuro. La empresa en ese mundo del pasado al que nos referimos a puesto su fe en el lucro, como meta esencial del progreso humano.

No busca directamente la alineación del hombre, pero inconscientemente lo utiliza como instrumento para la creación de la riqueza. No desea el acrecentamiento de las diferencias sociales pero en el proceso frecuentemente eso ocurre.

Es por esto que la empresa, con mayor razón que otras instituciones, tiene que evolucionar al ritmo o, mejor aún, a la vanguardia de la transformación social.

### **Como percibimos el desarrollo**

La evolución es una característica de la humanidad y estos cambios afectan indudablemente la vida del hombre. Las condiciones cambiantes de la sociedad, requieren constantemente soluciones para poder mantener ese equilibrio inestable en el que normalmente se desenvuelve.

La clara percepción de esta evolución es prerequisite para una acción empresarial ordenada.

Tenemos que entender y aceptar que muchas de las soluciones aceptadas como eficaces ya no lo son en este mundo de comunicación masiva e

---

<sup>18</sup> Peter Drucker, "La Concepción Empresarial", Itsmo: Revista del Pensamiento Actual

instantánea; de exploración espacial; de computación y automatización, de consumismo, de expectativas crecientes y participación; de desempleo y violencia. Una economía de escasez, escasez de alimentos, de energéticos y de capital, todos estos generadores de inflación, en un mundo de profundos cambios en los valores y estructuras sociales.

No podemos ignorar que el mundo está en cambio; en violento y acelerado desarrollo. Debemos reconocerlo y actuar acordemente. Quien pretenda minimizar esto y se aferre a los sistemas sociales heredados, cerrándose, no ya a experimentar, sino a menudo a escuchar o a razonar, va a encontrarse pronto tan alejado de la realidad, y tan fuera de los requerimientos cotidianos que le será casi imposible readaptarse y sobrevivir, *"Una empresa que no tenga capacidad de cambio morirá"*.

Tratándose de los sistemas sociales se percibe una aferración a lo tradicional en medio de un ambiente que ya casi nada tiene de tradicional, defendemos al máximo lo que conocemos, sin osar examinar otras alternativas. Sentimos como enemigo al que piensa que pueden existir otros caminos.

Todo cambia se modifica y progresa; la relación socioeconómica de la realidad a través de los siglos, tipificado por el clan, la esclavitud y la servidumbre ha llegado ahora a la relación de asalariado, que para muchos es la única adecuada.

Para estas personas el mundo debe parar en su inexorable evolución, para detenerse en esa forma de relación humana porque es la que conocemos y en ella nos sentimos seguros y sirve a nuestros fines. Pero nos preguntamos ¿es esta una actitud racional?

Al ponderar esta situación, queda implícito el más elemental desafío: comprender que la visión de los empresarios debe siempre considerar las situaciones, sus consecuencias y pronósticos, como parte de un todo en constante movimiento, evolución, desarrollo y perfeccionamiento. Los desafíos son retos del aparato productivo, y los hay de orden social y económicos:

## **Desafíos de orden social**

### **1. Respetar y promover los valores de la sociedad**

Es evidente que la empresa, célula de primera importancia de la sociedad, debe respetar los valores que la sostienen. Al revisar algunos de estos valores, tenemos que aceptar que a menudo son ignorados y atropellados por la empresa.

Conviene establecer una diferencia entre el empresario responsable y consciente y el empresario improvisado; más que empresario, negociante vulgar cuyo único objetivo es el lucro y no tiene escrúpulos para conseguirlo.

La empresa puede contribuir a la justicia, a la verdad, puede ayudar a la consolidación de la familia, promover la amistad y la fraternidad; promover el buen gusto, evitar el desperdicio, propiciar la eficiencia; cuidar que en su seno priven las buenas costumbres, dar buen ejemplo, velar por la dignidad.

La empresa es un núcleo de influencia que eleva o denigra. Es un poderoso organismo de la sociedad que tiene la fuerza suficiente para cambiar las costumbres, ya sea reforzando los valores tradicionales o alejando de ellos las nuevas generaciones.

La salvaguarda de nuestros valores para un sano desarrollo de la sociedad es un desafío de primer orden para el empresario responsable. ya que se observan los efectos positivos y estimulantes de quienes los promueven, y los efectos nefastos de los que los menosprecian.

***El empresario, la empresa digna de tal nombre, debe, no solo respetar los valores de la sociedad sino promoverlos.***

## **2. La creación de empleos**

La empresa es la mayor entidad generadora de empleo y da ocupación a un sinnúmero de hombres. La creación de empleos se ha convertido en estos tiempos en una seria responsabilidad. El empresario, por tener a su disposición importantes recursos económicos y tecnológicos; por su habilidad para interpretar las leyes del mercado, y por su capacidad de liderazgo, le corresponde en conciencia, poner en funcionamiento todos los recursos, de la manera más eficaz, propiciando la expansión y diversificación que permita la creación de nuevos empleos para dar ocupación a las nuevas generaciones que de manera creciente necesitan incorporarse a la fuerza productiva.

El empresario satisfecho, que por comodidad, conformismo o por adoptar posturas conservadoras, congela recursos que a la sociedad necesita urgentemente comete una acción que le deshonra.

Un reto al empresario es el de entender que en cierta forma es administrador de recursos, con la obligación de velar por su óptimo aprovechamiento.

Este concepto debe hacerlo reflexionar sobre la legitimidad de manejar los recursos caprichosamente, de tomar decisiones sin la suficiente información, y ***sin la debida planeación***, si hay razones de peso para desviar recursos que podrían crear empleo permanente a gastos superfluos o lujos en la empresa.

Casi en todos los países del mundo existe este problema de falta de empleos, aunque no al mismo nivel, pero en algunos llega a niveles que ya están generando serios problemas. En los países tercermundistas este problema es candente. El desempleo es visto por algunos empresarios como un problema del gobierno y de los interesados; el reto está en verlo como un desafío a la sociedad, dentro de la cual a la empresa le corresponde tomar un papel preponderante.

## **3. Propiciar el desarrollo integral de cada uno de los trabajadores como reconocimiento de su dignidad como persona.**

Nadie debe ni puede desarrollar a alguien, sin embargo, la empresa es responsable; tiene el desafío de encontrar la forma, de crear el ambiente que facilite y propicie el desarrollo gradual e integral de todos los que la forman.

El desarrollo es el paso para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas.

El empresario debe detectar los elementos negativos que lo impiden o lo limitan, y debe ir allegando los que lo permiten o lo estimulan. Debe ser vigilante y cuidadoso y prevenirse del peligro de caer consciente o inconscientemente en considerar al hombre como instrumento; por lo tanto, no sólo el trato sino el lenguaje mismo deben inferir que se encuentra ante personas con una dignidad particular.

#### **4. La distribución del ingreso.**

La convivencia y complementación del hombre son posibles gracias a una característica común del mundo en que vivimos, la diversidad. Sin embargo, las diferencias sobre todo en el orden socio-económico, pueden ahondarse y de hecho así ocurre, cuando en la interrelación humana se ignoran los preceptos de solidaridad y fraternidad.

El mejor dotado ya sea en lo intelectual, en lo físico o en lo económico, tiene un deber de calidad ante el más débil. El empresario confronta diariamente este desafío. Generalmente en la empresa se conjugan los esfuerzos de un sector representativos de la gama social; y ahí se hace más patente la necesidad de no sólo no acentuar las diferencias socioeconómicas, sino de combatir las fuerzas que, sobretodo por la ley de la oferta y la demanda, tienden a su acrecentamiento.

Son muchas las circunstancias que dificultan una mejor distribución del ingreso, una de ellas es la derivada de la propiedad de los bienes de capital. Cada una de las situaciones de tener o no tener capital genera su propio círculo vicioso. El que lo posee, tiene oportunidad de estudiar, de tecnificarse y de arriesgar y obtener así más recursos. El que no lo posee, tiene que trabajar para subsistir, dificultándosele el prepararse mejor para una superación económica.

El trabajador manual que sólo posee su capacidad física para enfrentarse a las necesidades de la vida, puede convertirse poco a poco en poseedor de reservas económicas, si encuentra en su empresa, aparte de una remuneración justa, un ambiente que le dé seguridad, que le permita desarrollarse, que propicie el ahorro y que le presente oportunidades de inversión que le resulten significativas.

El propiciar el ahorro con miras a la inversión beneficia a los interesados, a la empresa y a la economía en general, pues consigue que se dediquen a la inversión productiva, recursos que de otra manera se destinarían al consumo superfluo.

La propiedad de los bienes de capital no debe quedar exclusivamente en manos de una minoría; es un reto de la sociedad, pero sobre todo del sector empresarial, encontrar los caminos que conduzcan a una mejor distribución del ingreso.

El reto es pues de grandes proporciones; no sólo en orden a la solidaridad y a la generosidad, sino a la imaginación y a la creatividad. No está exento de riesgo, ni los resultados son a corto plazo.

## **5. La alineación del trabajador, la masificación y el gran tamaño.**

La Revolución Industrial trajo a la humanidad innumerables beneficios. Pero también produjo muchos perjuicios, entre ellos, la enajenación del hombre, su pérdida de identidad para convertirse en parte de un proceso, en donde ya no se requiere mucho pensar, ni aportar, ni cambiar. Es una especie de ejecutor silencioso, se ve privado de la posibilidad de crear, de innovar o por lo menos de imprimirle carácter a lo que hace.

Cuando en la empresa hay hombres que cambian su trabajo sólo por una remuneración económica; cuando no hay involucración, participación ni equipo; cuando los objetivos de la empresa no son más o menos coincidentes con los de los hombres que ahí trabajan; cuando la empresa considera a sus trabajadores como meros instrumentos, se puede asegurar que esos hombres van en camino a su enajenación.

Los factores que más contribuyen a esta situación son sin duda propiciados por la necesidad de abatir los costos, como las líneas de producción, la división del trabajo o la producción en serie.

Sin embargo, también encontramos irresponsabilidad de los empresarios cuando a las exigencias propias de la productividad, le añaden desinterés o pasividad a los retos de orden humano que se le presentan.

No es posible concebir (y sin embargo ocurre) que se pueda planear el desarrollo de una empresa con tanto detalle y sofisticación en sus diversas áreas y no se aplique esa misma lógica al aspecto humano. La empresa falla en su deber de promoción del hombre, pierde la oportunidad de enriquecerse con las aportaciones que pueden hacer, y que de hecho hacen los trabajadores, cuando son y se sienten parte vital de la empresa.

El roto de la empresa consiste en asegurar que sus trabajadores encuentren un ambiente que les permita su desarrollo y realización.

## **6. El consumismo.**

Este fenómeno social no es ya privativo de los países desarrollados, sino que gradualmente se ha ido dando en la mayoría de las ciudades del mundo, sobre todo Occidental.

Entre las causas que conforman este fenómeno se encuentran: la mecanización y automatización que abarata los productos y servicios, los medios de comunicación que a través de la publicidad, despiertan necesidades reales o aparentes.

Debemos preocuparnos del desperdicio innecesario, la obsolescencia planeada, la desinformación al consumidor, la falta de servicio y un sinnúmero de prácticas encaminadas a la exclusiva promoción de la venta en detrimento del consumidor. De esto no es responsable sólo el industrial, sino también el comerciante que ya no quiere ser detallista.

El desafío al empresario responsable es el tener conciencia de la facilidad para caer en esos excesos; de tener una idea clara de la responsabilidad de servir

bien a la sociedad; de evitar en su empresa la producción de artículos o servicios innecesarios.

#### **7. Las expectativas crecientes.**

La irresponsabilidad de algunos dirigentes (gobernantes, empresarios sin escrúpulos o líderes sindicales inconscientes) en combinación con los medios masivos de comunicación han llegado a crear en millones de seres la convicción de que, por el hecho de ser y existir, deben tener acceso a todas las conveniencias de la vida moderna, y esto, sin necesidad de mayores esfuerzos o largas esperas.

Hay un reto a difundir en la empresa conocimientos elementales de economía que ayuden a los trabajadores a ser responsables y consecuentes. Y también hay un desafío vital a que los trabajadores aumenten efectivamente su productividad para así mejorar realmente su ingreso y satisfacer sus expectativas realistas.

#### **8. Promover la cooperación y coexistencia constructiva entre los grupos aparentemente antagónicos.**

El empresario por vivir en un mundo heterogéneo, rodeado de diversos sectores, que parecen oponerse a los de su empresa (el fisco que busca más impuestos, los proveedores mejores precios, los trabajadores más remuneración, los clientes más descuentos, etc.) debe entender y aceptar este entorno.

El desafío consiste en no sólo manejar estas situaciones sino en ser factor de armonía entre sus actores, en promover las causas que unen y minimizar las que separan.

#### **9. Canalización de la publicidad hacia objetivos de auténtico servicio.**

La publicidad tiene su razón de ser para informar al consumidor potencial de: la existencia de un producto, servicio, espectáculo o suceso; de sus características, de su aplicación, de sus beneficios, etc. Todo ello con apego a la verdad, el buen gusto y con respeto para su público.

En la práctica, mucha de la publicidad a que está expuesto el consumidor, tiene características negativas y peligrosas.

El impacto social de la publicidad es tan grande y trascendente, puede hacer tanto mal o dejar de hacer tanto bien, que el empresario responsable no puede delegar totalmente esta actividad. Es su responsabilidad, es su reto, estar pendiente de lo que se hace en su empresa y en su medio.

#### **10. Propiciar la calidad de vida; reducir la contaminación ambiental**

Es la empresa la que en mayor grado, como consecuencia de su actividad, produce mayor número de contaminantes y paradójicamente, contribuye a la disminución de la calidad de vida, que de muchas maneras pretende y de hecho consigue aumentar.

Es con esfuerzo, con imaginación y frecuentemente con un pequeño sacrificio económico, que la empresa tiene que encontrar mejores o diferentes maneras de hacer las cosas para eliminar o por lo menos reducir, los desperdicios contaminantes, el ruido, el humo y los malos olores.

## **Desafíos de orden económico**

### **1. Aumento de la productividad.**

El ingenio del hombre dedicado a la tecnología o a la administración permite el avance constante de la productividad.

La empresa parece condenada a ser cada día más productiva o desaparecer, no hay alternativa de mantener el status quo; o se avanza para no retroceder o se sucumbe. Es pues, un reto; y a ello tiene que comprometer su esfuerzo y su talento.

El aumento de la productividad, no es un fin, sino un medio para alcanzar mejores niveles de bienestar para el hombre y de progreso para la sociedad.

Una de los mejores metas es la de alcanzar una mejor distribución de la riqueza, es requisito indispensable elevar los niveles de salarios y reducir los niveles de desempleo; estos dos objetivos a su vez, sólo pueden ser una sana realidad, aumentándose la productividad. Cuando esto se va consiguiendo, hay un alejamiento del círculo vicioso que dificulta la demanda, la producción y por ende las economías de escala.

### **2. Desarrollo y aplicación de la tecnología.**

Siguiendo un cierto paralelismo con la productividad, el desarrollo de la tecnología y su aplicación práctica es una necesidad imperiosa para la supervivencia de la empresa. El empresario con visión y responsabilidad, no puede vivir explotando técnicas hasta llegar al punto de la obsolescencia, arrastrando consigo en su fracaso a numerosas personas que confiaron a ella sus destinos.

El desafío es encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas; hay que invertir en la búsqueda, hay que arriesgar, hay que perder el miedo a innovar, hay que combatir conscientemente la natural resistencia al cambio.

### **3. La tentación del consumo superfluo y el gasto suntuario.**

Las empresas, sobre todo aquellas que consiguen cierto nivel de éxito y dimensión están propensas a caer en la trampa del lujo y del consumo superfluo. La tentación también existe para las pequeñas empresas, aun antes de consolidarse y ser productivas, sin embargo, pronto caen en la cuenta, pues frecuentemente estas prácticas son la causa de su fracaso y desaparición. Hay un reto a la empresa a mantenerse austera, a usar sus recursos hasta el último centavo con un sentido de servicio social.

#### **4. Legitimidad de la rentabilidad.**

Este desafío indispensable para la salud de la empresa y para su propia supervivencia, es el de conseguir que la sociedad, entienda y acepte la legitimidad de la rentabilidad del capital.

Si el capital destinado a la empresa, debidamente invertido, no tiene una rentabilidad razonable, es decir, un rendimiento superior a otras inversiones de menor riesgo, llegará el momento en que los empresarios no van a conseguir capital. El empresario no es ajeno a esta situación y quizá no ha sabido defender la legitimidad de la utilidad y este es un urgente desafío, pues a nivel mundial se percibe una cierta descapitalización de las empresas a causa de la disminución de la rentabilidad. Por lo que el empresario debe defender las utilidades protegiendo la base del sistema. Sin utilidades no hay empresa, sin empresa no hay empleo.

Todo esto y algunos otros desafíos son los que el desarrollo plantea a la sociedad empresarial. La empresa solamente cumplirá con su misión, si camina al ritmo de la evolución social, si la propicia, y si detecta con anticipación las soluciones más adecuadas, aplicándolas haciendo uso de lo mejor de su inteligencia y de su voluntad.

El empresario de hoy se caracteriza por su deseo y capacidad de tomar riesgos y debe ser pionero en esta área; y para ello debe estar bien dotado, tener la sensibilidad y experiencia ya que es él quién vive en estrecho contacto con la realidad. Vive diariamente el problema de conciliar las necesidades económicas con las aspiraciones sociales, y por ello, no especula con teorías si no hay en ellas suficiente viabilidad.

**Lo que debemos hacer ante estos retos es actuar. Actuar, promoviendo los valores de la sociedad, creando empleos, propiciando el desarrollo y la mejor distribución del ingreso, propiciando la calidad de vida, siendo competitivos basándonos en una debida planeación en la micro, pequeña y mediana empresa para que puedan ser productivas y afrontar serenamente los desafíos que el desarrollo presenta a la sociedad y más aun a los empresarios.**

### III.3. REFORMA DE LA EMPRESA FRENTE A LA FENOMENOLOGIA ECONOMICA DEL MEXICO ACTUAL.

En este estudio se considera a la empresa como una entidad que tiende hacia la permanencia.

El principal problema en el terreno económico-social de nuestro país -problema insoslayable- es el desempleo. Hay quienes estiman que más del 30% por ciento de la población económicamente activa está subempleada por no alcanzar un ingreso equivalente al salario mínimo.<sup>19</sup>

Para resolver este y otros problemas graves se plantean muchas alternativas, pero México aún contando con soluciones posibles no los resolvería totalmente, por lo que la única solución para el país es generar riqueza mediante la creación de empresas; que le permitirán crecer económicamente produciendo bienes y servicios que facilitarán la actividad económica aprovechando la infraestructura que se tiene en el país. Por lo tanto, las empresas ya existentes hay que mejorarlas.

Para que en México este instrumento económico "la empresa" sea más eficaz se debe reformar y no sólo hay que reformarlas y hacerlas más eficientes, es necesario también trazar nuevos rasgos de la empresa tomada en su consideración general, para que pueda hacer frente a la fenomenología económica actual y de siempre.

#### 1. Actitud educacional sobre la empresa

Un primer punto para propiciar que la empresa cumpla sus fines, es prestigiar la **acción personal del empresario** que es quien logra la riqueza. El prestigio del empresario habrá que fundarse en lo que el empresario es y la empresa ha logrado. Administrar eficazmente los recursos escasos es uno de los factores más importantes para resolver ese problema socioeconómico fundamental en nuestro país: **el desempleo**.

En cada etapa de la humanidad se ha dado un valor diferente a las actividades económicas, así por ejemplo en la Edad Media nadie daba importancia a crear riqueza social mediante la producción de bienes y servicios, después del renacimiento la humanidad dio pasos agigantados en la elevación del nivel de vida de la población más sin embargo no fue hasta la revolución industrial cuando realmente se dio importancia a la actividad de la empresa, mejorándose el nivel de vida de grandes grupos humanos marginados; ese proceso de incorporación no ha terminado -más bien está apenas empezando- en nuestro país.

Así si la empresa es un instrumento que genera riqueza, la sociedad debe procurar que crezcan las empresas en lugar de atacar las pocas que existen.

---

<sup>19</sup> Indicador; población ocupada por sector de actividad según grupos de ingresos, INEGI, 1990.

## **2. Preparación profesional**

El empresario requiere de una educación permanente para perfeccionar sus capacidades.

Los empresarios deben ser respetados no solo por su habilidad en el arte de negociar sino por ser personas de gran valor, que conocen los intereses sociales y buscan servirlos, que conocen los progresos de otros países y que conforman sus realizaciones a lo que conviene a la coyuntura del país; todo esto para lograr que las escuelas y facultades de Dirección y Administración de Empresas lleguen a ser un importante factor en el desarrollo del país.

## **3. Acelerar la creación de la riqueza**

El entorno de la empresa debe prepararse, deben tomarse las medidas necesarias que propicien el sano desarrollo de la misma. Una medida que fortalece a la empresa es un adecuado sistema de precios. Para establecer el sistema de precios hay que conocer y tomar en cuenta todos los elementos que intervienen en los mismos para evitar, tanto las situaciones que disparan los precios hacia arriba, como el desaliento en la producción que, a la larga, conduce a aumentos incluso superiores.

Los precios también tienden a aumentar no sólo por efectos monetarios, sino por situaciones monopólicas. Cuando las empresas que ofrecen al mercado un bien necesario son pocas y están protegidas por concesiones exclusivas o controles que prohíben las importaciones, quedan en la tentación de acordar entre sí para fijar en el mercado precios más altos que los que fijarían en otras circunstancias, de ahí la importancia del TLC ya que a partir de éste el consumidor tendrá más garantías sobre los precios de los productos que consume.

La sobreprotección a algunas empresas es necesaria en ciertas ocasiones para propiciar el desarrollo de la industria nacional, aunque, tiene un costo social que pagan los consumidores. El problema surge cuando esta sobreprotección se amplía más de lo necesario, porque se limita el surgimiento de nuevas empresas que, a base de competencia, las hagan a las primeras más eficaces.

## **4. Reformas internas**

Para mejorar la eficacia de la empresa deben hacerse también reformas internas, una de las más urgentes es la reforma a la autoridad dentro de la empresa.

Atendiendo a la producción misma hay mucho que hacer: cada empresa debe definir bien sus centros de autoridad, establecer quién manda los trabajos, quien debe obedecerlos, cuales son los organismos que determinan los planes a largo plazo, cuáles los que fijan los intereses primordiales y cuáles los que establecen una jerarquía de valores en los distintos elementos del proceso.

Lo importante es acertar con un buen organigrama, con organismos de decisión adecuada, con normas, políticas, manuales, etc.; acertar a definir en dónde reside el poder y en donde está la autoridad, en donde reside el poder y en donde está el mando; donde se fijan los objetivos que responden a la

eficacia de la empresa para que ésta pueda cumplir con su objetivo último que es producir mejor.

### **5. La ciencia de la empresa**

Solo a la luz de tres objetivos: servicio a la sociedad, valor económico añadido y desarrollo de las personas que contribuyen a generar ese valor y a prestar ese servicio, puede acertarse con unas formas de mando, con formas de autoridad, que persigan justamente el que estos objetivos se logren en un mayor grado.

A la hora de buscar fórmulas adecuadas para que la empresa funcione mejor, se insiste mucho en la libre iniciativa. Esta sin embargo no significa que cada uno pueda hacer lo que se le venga en gana, sino que debe dirigirse internamente, por aquello que generalmente se llama "ciencia de la empresa".

Hay principios, leyes y criterios válidos de acción que forman una verdadera ciencia de la empresa, y son los que guían y fundamentan el quehacer empresarial, más que las leyes expuestas externamente. Como programar la acción, como marcar objetivos, como elegir el sistema para alcanzarlos, como estructurar procesos de dirección del modo más adecuado a una empresa, como mantener las estructuras de la acción para lograr esos objetivos, como controlar desde el punto de vista de la empresa total si lo estamos o no alcanzando, como reapreciar las distintas situaciones y qué papel juega el directivo. Cualquier modificación de los sistemas de autoridad en la empresa debe tener en cuenta todos esos principios: el ignorarlos sería imprudente.

### **6. La distribución del valor económico agregado**

El problema de como crear el mayor valor económico agregado ha quedado claro: a través de la empresa. Las empresas producen, dentro del campo económico, los bienes y servicios que necesitamos. Por medio de las transferencias, dan al conjunto de la población los medios de adquirir esos bienes. Nadie tiene derecho a tocar esos mecanismos sin haber reflexionado lo suficiente, y menos aún, sin haber experimentado, observado y medido lo que va a hacer.

Al hablar de la reforma de la empresa se deben tomar en cuenta experiencias en otros sistemas, en otros países, de cómo manejan la autoridad, de la forma en que distribuyen equitativamente la riqueza, de la forma de producción, distribución y comercialización, de cómo miden la eficacia de la producción, etc., para quien quiera transformar la empresa mexicana.

Lo que se quiere resolver es uno de los problemas fundamentales de la economía mexicana actual, que es el desempleo. Con abundante mano de obra no calificada se tiene un grave compromiso: incorporarla a la vida activa de la empresa. La mejor distribución de la riqueza es la creación de puestos de trabajo, pues no puede distribuirse lo que aún no se ha generado.

Una de las formas consiste en que las empresas aprovechen las oportunidades de exportación. Mientras mayor valor agregado nacional tengan los productos, mayor será la oportunidad de exportarlos. Hay que aprovechar las oportunidades de exportación, y ahora con el TLC en vigor, promover el espíritu emprendedor.

## **7. El empresario frente a la fenomenología actual: crisis, inflación, tensiones políticas y problemas financieros.**

Según encuestas realizadas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, los empresarios ante todos los problemas actuales existentes en el país, se manifiestan conscientes en que se encuentran en una inmersa crisis económica y son partidarios de frenar primero la inflación y después reactivar; consideran la incertidumbre política como la causa fundamental de la situación económica y que en la economía se nota una falta de financiamiento o liquidez. Así mismo se muestran optimistas con respecto del futuro económico y sus principales preocupaciones son: el financiamiento y la productividad. Están convencidos de que producirá una reactivación de la economía mexicana.<sup>20</sup>

A la vista de esta serie de problemas, el empresario debe mostrar la capacidad y fuerza suficiente para sacar adelante a su empresa e influir activamente en el panorama económico del país.

Dadas las características de la empresa actual, basada en un organismo que busca la permanencia en el mercado, se deben tener empresarios que mantengan su inversión.

## **8. ¿Quién va a dirigir en el futuro?**

De todas formas queda siempre en suspenso una cuestión importante: de entre la multitud de órganos jurídicos y mecanismos administrativos ¿cuál es el más idóneo para dirigir la empresa?. Sería muy aventurado dar una respuesta sin hacer antes el análisis correspondiente. Se trata de establecer un gran número de posibilidades que deban adaptarse a la medida de las diversas, múltiples y variadas condiciones en que la empresa debe vivir.

"El problema de la Dirección Empresarial no tiene nada que ver con los grados académicos, tampoco está determinado a la propiedad del capital, pero, en cambio, guarda una estrecha relación con la capacidad para realizar una auténtica labor de dirección."<sup>21</sup>

Cualquier sistema político, ideológico o jurídico que incida sobre la empresa queda obligado a buscar a las personas que tengan mayor capacidad para cumplir con los fines perseguidos. La cuestión de quiénes deben dirigir, por obvio que resulte, debe tener esta respuesta: **los más capaces**.

En síntesis, frente a la fenomenología actual, la perspectiva de la empresa debe ser siempre la misma: **permanecer**.

---

<sup>20</sup> IPADE, 1990

<sup>21</sup> Carlos Aceda Valenzuela, Istmo: Revista del Pensamiento Actual.

ESTO TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### **III.4. LA EMPRESA Y SU MEDIO SOCIOLOGICO.**

Las ciencias sociales, hoy en día, están en una posición desfavorable comparada con otras ciencias. Sabemos que las concepciones sobre la naturaleza humana son inadecuadas y que, en muchos aspectos, son incorrectas. Nos estamos convenciendo de que, bajo condiciones adecuadas, recursos inimaginables de energía humana creadora, pueden ser hallados dentro de una organización.

#### **La Constitución progresiva en torno a la empresa.**

El nacimiento de una empresa necesita mucha atención. El primer período es siempre el del descubrimiento y de los esfuerzos de adaptación. Es un período difícil para todos y particularmente para los trabajadores de una empresa, que deben adaptarse a una nueva profesión. El aprendizaje de un nuevo oficio, el descubrimiento de técnicas desconocidas, el arranque de un taller es para los trabajadores una aventura que entraña múltiples peligros.

Después de cierto tiempo comienza una segunda etapa. Ya iniciados en su nueva técnica y haber aprendido su nuevo oficio, los trabajadores dan muestras de una determinada cohesión; tienen conciencia de sus tareas, sienten pertenecer a una nueva empresa. El sentimiento de pertenecer a un grupo social se crea más o menos rápidamente conforme es la acogida del grupo, el papel que se forma en él y también el nivel cultural de cada uno.

En una tercera etapa se forman grupos sociales y los trabajadores se empiezan a identificar con la empresa, apropiándose y llegando a considerar en algunas ocasiones los únicos interesados por ella.

#### **Misión de la Gerencia**

La concepción convencional de la misión de la gerencia que consiste en manejar energías humanas hacia las necesidades de la organización, se basa en:

-La gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipo, personal).

-Con respecto, al personal, es un proceso que consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones, y modificar su comportamiento para que se ajuste a las necesidades de la organización.

-Sin esta intervención activa por parte de la gerencia, el personal sería pasivo, incluso se resistiría a las necesidades de la organización. Deben ser por tanto, persuadidos, premiados, castigados, controlados, sus actividades han de estar dirigidas. La dirección consiste en hacer cosas por medio de otras personas.

Se tienen otras concepciones antiguas:

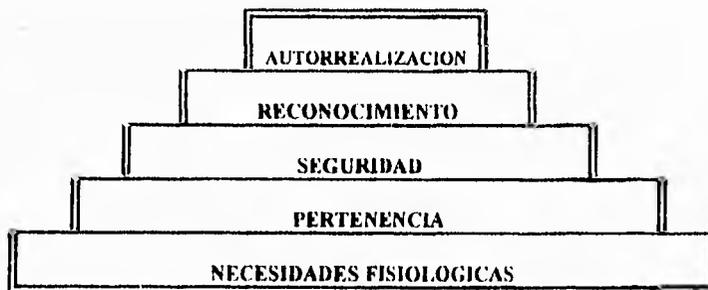
- El hombre medio, es por naturaleza indolente, trabaja lo menos posible.
- Le falta ambición, no le gusta la responsabilidad, prefiere ser guiado.
- Es esencialmente egoísta, indiferente a las necesidades de la organización.
- Es por naturaleza resistente a todo cambio.

El lado humano de la empresa económica está poseído todavía por proposiciones y creencias como éstas. Las estructuras convencionales de la organización, así como las prácticas directivas, políticas y programas, reflejan esta idea.

De acuerdo a las necesidades actuales, no se puede vivir con este tipo de concepciones. Actualmente el tema popular es "firme pero justo". No se puede dirigir el comportamiento mediante coerción, amenaza, mucha supervisión y controles muy cerrados sobre el comportamiento, por un lado. Ni tampoco mediante dirección débil siendo permisivos, satisfaciendo las demandas de la gente, ya que la gente se puede aprovechar. Continuamente esperan más, pero dan menos y menos.

No se puede negar que el comportamiento humano en las organizaciones industriales es lo que la gerencia quiere que sea, pues el comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza intrínseca del hombre, más bien, una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, y de la filosofía, política y prácticas de la gerencia.

El hombre es un animal con necesidades, tan pronto como una de sus necesidades es satisfecha, otra aparece en su lugar. Este proceso no tiene fin, continúa desde el nacimiento hasta la muerte. Las necesidades del hombre, están organizadas en una serie de niveles en orden jerárquico de importancia, tal como se muestra en la escala de necesidades de Maslow.



ESCALA DE NECESIDADES (A. Maslow)

La insatisfacción de las necesidades fisiológicas tiene consecuencias sobre el comportamiento. Lo mismo es cierto, aunque menos reconocido, en el caso de insatisfacción de las necesidades de niveles más elevados. El hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o prestigio están insatisfechas, está tan enfermo como el hombre que sufre de raquitismo, y en su enfermedad tendrá efecto sobre su comportamiento.

El hombre cuyas necesidades inferiores están satisfechas, no estará motivado para satisfacer estas necesidades. La gerencia en muchas ocasiones se pregunta: ¿Por qué el personal no es más productivo? Si pagan buenos sueldos, proveen buenas condiciones de trabajo, tienen excelentes beneficios sociales y empleo estable y sin embargo, la gente no parece estar dispuesta a poner más que un mínimo esfuerzo.

El hecho de que una empresa satisfaga las necesidades fisiológicas y de seguridad, cambia el énfasis motivacional hacia las necesidades sociales y quizás a las de reconocimiento. Si la gerencia continúa centrando su atención sobre las necesidades fisiológicas están condenados a ser inútiles.

Ahora se necesita profundizar en teorías cuya misión de los directivos esté basada en supuestos más adecuados sobre la naturaleza y la motivación humana, tales como la teoría "Z", teoría de "motivación e higiene", teoría "madurez-inmadurez", las cuales le dan un mayor valor a las personas reconociendo sus capacidades.

Las condiciones impuestas por las teorías convencionales en una organización y por el enfoque científico de la gerencia, durante el último medio siglo, han atado a los hombres a trabajos limitados que no utilizan sus capacidades, han desanimado la aceptación de responsabilidad, han cultivado la pasividad, han eliminado el sentido de trabajo. Las costumbres, actitudes y esperanzas de los individuos, su concepto total de asociación a una organización industrial han sido condicionadas por su experiencia bajo estas circunstancias.

La gente está acostumbrada a estar dirigida, manipulada y controlada en las organizaciones industriales, y a encontrar satisfacción para sus necesidades de pertenencia, de reconocimiento y de auto-realización, fuera del trabajo.

Otra forma de decir esto es que la teoría "X" se basa únicamente en el control externo del comportamiento humano, mientras que la teoría "Y" se basa fundamentalmente en el auto-control y en la auto-dirección. Merece la pena decir que ésta es la diferencia entre tratar a la gente como si fuesen niños a tratarlos como adultos.

Se debe poner énfasis en los recursos humanos, dando libertad necesaria para dirigir sus propias actividades, de aceptar responsabilidad, y de satisfacer necesidades de reconocimiento. Tener una dirección participadora y consultiva, animar a la gente a dirigir sus energías creadoras hacia los objetivos de la organización, dándoles voz en las decisiones que les afectan, y proveyendo oportunidades importantes para satisfacción de las necesidades sociales y de reconocimiento.

En este enfoque, el superior juega un papel de liderazgo muy importante. Se anima al individuo a tomar más responsabilidad para planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la organización.

El aprendizaje de participar en el poder requiere de ciertas condiciones precisas:

- 1) reconocer a la empresa como una comunidad humana, estar atento siempre a la vida de los hombres en la empresa, esto marca el comienzo del aprendizaje;
- 2) vigilar el equilibrio de las funciones en la empresa y solo darles un valor relativo,
- 3) convencer a los responsables en todos los niveles que tienen que aprender mucho en todos los campos.

Es necesario atender a los hombres, intentar unificar los esfuerzos permanentes, armonizar las oposiciones y regular los conflictos entre los trabajadores.

El ingenio y la perseverancia de la gerencia en la persecución de los fines económicos, ha cambiado muchos sueños científicos y tecnológicos en realidades aceptadas por todos. Está claro que la aplicación de estos mismos talentos hacia el lado humano de la empresa, no sólo enriquecerá estos logros materiales, sino que además nos acercará un paso hacia la "buena sociedad".

### **La empresa es antes que nada una comunidad humana**

La empresa debe ser organizada y desarrollada por los hombres y para los hombres que trabajan efectivamente en su seno. Esta decisión no es incompatible con el éxito económico. Evidentemente que se necesita un contexto nacional. No hay decisión a nivel de empresa que no tenga una innegable resonancia política.

Para que nuestras empresas vengan a ser auténticas comunidades de trabajo es necesario:

- modificar la imagen del dirigente de empresa.
- implantar y desarrollar las empresas en función de los grupos sociales existentes, para evitar la migración de las generaciones jóvenes hacia las ciudades industriales.
- renunciar a las concentraciones industriales en los grandes centros urbanos, para evitar la proletarización de los jóvenes y de los emigrantes.

La empresa debe ser dirigida por hombres preparados en el comportamiento de grupos sociales, que tengan suficientes conocimientos de psicología, sociología, además de ser excelentes ingenieros capaces de administrar.

Se trata de admitir que todo es importante en la empresa, las finanzas, las técnicas, la tecnología, etc., pero hay que poner mayor énfasis en los recursos humanos. Es una revolución intelectual y moral en los dirigentes de hoy. Quienes no vayan por el camino de una preparación continua, serán desplazados.

### III.4.1. COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO

Cuando las personas trabajan juntas, desarrollan automáticamente modos de pensar y de actuar que se apartan o se apegan al comportamiento **requerido** para la ejecución de su trabajo. La mayoría de veces traen consigo al grupo modos de pensar y de actuar -comportamiento **dado**-, haciendo mas o menos trabajo del que se supone han de efectuar, hacerlo de modo distinto o dedicarse a actividades puramente sociales. En ocasiones, este comportamiento **emergente** ayuda a que la tarea se realice con más eficacia, mientras que en otras ocasiones la entorpece. En cualquier caso muchas personas consideran que este comportamiento es impredecible y difícil de entender, lo que nos hace sentir la necesidad de disponer de un esquema conceptual que ayude a describir y comprender el comportamiento de los grupos pequeños de trabajo<sup>22</sup>, con independencia de su medio ambiente y de la clase de tarea que realizan juntos (véase figura 3).

Hay tres elementos principales de que se compone el comportamiento del grupo: Actividad, interacción y sentimiento.

Metodológicamente se definen como:

**Actividad:** lo que una persona hace (por ejemplo hablar, calcular, andar, manejar una máquina, etc.)

**Interacción:** es una comunicación o contacto entre dos personas, de tal modo que la actividad de una responde a la actividad de la otra. Existen interacciones verbales y no verbales.

**Sentimiento:** es una idea, creencia o afecto acerca, por ejemplo del trabajo y de otras cosas relacionadas con este. A diferencia de las actividades y de las interacciones, los sentimientos no son directamente observables.

**Sentimiento requerido:** es una idea, creencia o afecto que un empleado debe tener a fin de estar dispuesto a ejecutar la tarea que le ha sido asignada.

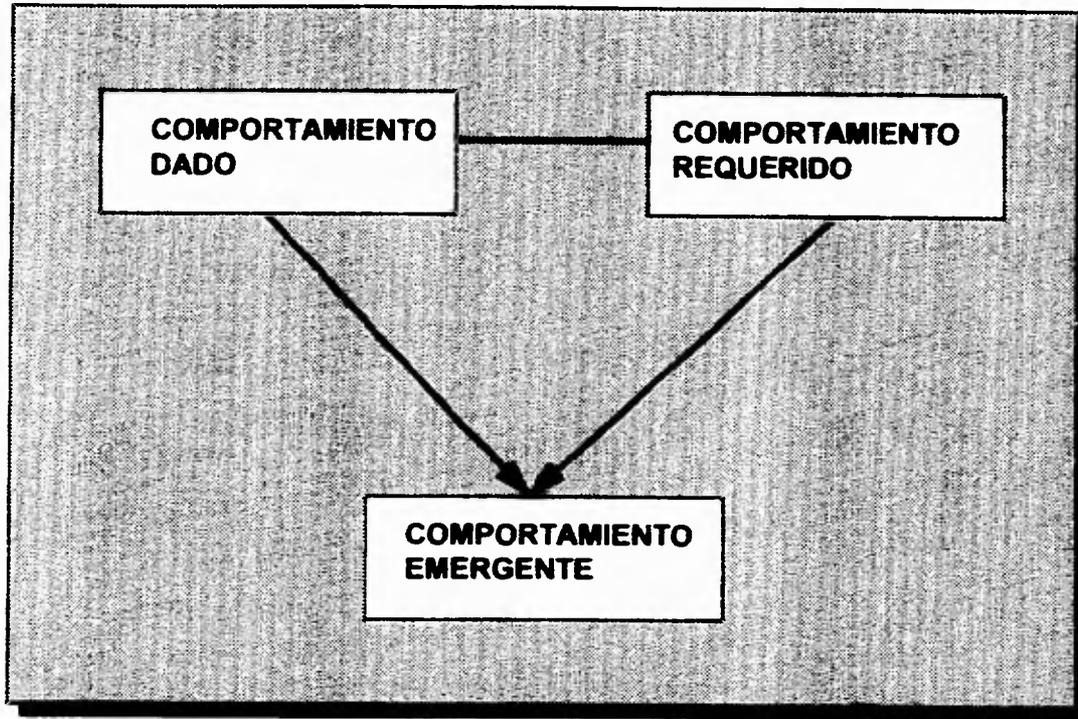
**Sentimiento dado:** es una idea, creencia o afecto que un miembro del grupo trae consigo a éste en virtud de su vida fuera del mismo y de sus antecedentes personales.

Además se emplean los términos como valor y norma, para referirnos a ciertas categorías de sentimientos dados y emergentes respectivamente.

**Valor:** es un sentimiento dado referente a ideales o aspiraciones que son deseables, pero imposibles de realizar de un modo absoluto.

---

<sup>22</sup> Este esquema conceptual es una adaptación de la obra del Profesor George G. Homans: The Human Group, New York, 1950



**Figura 3**

**Norma:** es una clase de sentimiento emergente. Es una idea o creencia acerca de como deben comportarse los miembros del grupo en determinadas circunstancias. Las normas pueden ser plenamente realizadas. La norma es una clase de conducta que solo puede ser violada a riesgo de sufrir el castigo de los otros miembros del grupo.

### **Influencia sobre el comportamiento**

El comportamiento dado y el comportamiento requerido se ven influidos por las condiciones del entorno. Entre los factores externos que influyen de forma más determinante, están:

1) la tecnología vigente que a su vez se relaciona con la forma en que ha sido proyectada la tarea y del grado de variación de la actividad que permite al individuo ejecutar el trabajo.

2) las políticas y las prácticas de la dirección y el comportamiento de los mandos intermedios; estos suponen que dos tareas idénticas dentro de la misma tecnología pueden dar lugar a actividades requeridas bastante distintas, debido a que la dirección puede tener puntos de vista sobre la medida en que debe permitirse a los individuos contribuir a la determinación precisa del modo en que debe efectuarse el trabajo.

3) las actividades requeridas, las características individuales y los antecedentes personales de la gente que ejecuta la tarea.

4) las actividades requeridas son así mismo, afectadas por diversos factores sociales y económicos externos, los cuales ejercen su influencia principalmente a través de las políticas de la dirección y del sistema concreto de premios y sanciones empleado en la organización.

Los factores externos condicionan el comportamiento requerido y dado ya que influyen sobre las actividades requeridas, hay siempre ciertas ideas o creencias de uno mismo, del trabajo, de otras personas, etc., que un individuo debe tener a fin de realizar el trabajo en forma establecida.

La tecnología, la dirección, el entorno socioeconómico, los antecedentes personales, etc. contribuyen a determinar los sentimientos que deben estar presentes en un grupo para que sus miembros estén dispuestos a realizar el trabajo que les ha sido asignado.

Los valores compartidos por los miembros de un grupo de trabajo como consecuencia de sus antecedentes personales y de sus experiencias laborales anteriores, ejercerán una influencia importante en sus actitudes hacia el

trabajo, en sus ideas sobre status y en las relaciones que se desarrollan entre ellos.

Todo el comportamiento considerado hasta ahora es determinado por un conjunto de factores del entorno sobre los que los miembros del grupo tienen poco o ningún control.

Así también se estudia el comportamiento real el cual es mucho más complicado e interesante. Existe una gran cantidad de variables que influyen en el comportamiento emergente de un grupo pequeño, cuya utilidad consiste en poder efectuar predicciones.

Los valores que los individuos traen a un grupo contribuyen sin duda a la predicción de actividades, interacciones, sentimientos y normas que han de surgir probablemente.

Es probable que el comportamiento emergente esté relacionado con las exigencias de la tecnología que incluyen circunstancias tales como: el calor, el ruido, la iluminación, etc., así como el grado de repetición y el ritmo mecánico requerido por el trabajo.

Dentro del sistema interno los sentimientos desfavorables del grupo irán dirigidos contra los miembros que no compartan o que violen las normas generalmente aceptadas por el mismo. La función vital será el preservar las normas y proteger al grupo contra las presiones exteriores que pueden amenazar la conducta que puede encontrarse relativamente satisfactoria.

En un grupo de trabajo es común que surja un núcleo de miembros en el que esté incluido el líder natural del grupo. Son ellos los que tienen especial cuidado en ajustarse a las normas del grupo, ya que ellos son los que tienen más que perder si las violan.

También surgen miembros aislados cuya interacción con los otros miembros no es frecuente, demuestran poco interés en pertenecer al grupo y en observar sus normas. Entre estos dos extremos existen miembros a los que corresponde la regularidad para mantener el equilibrio. Esta clasificación sirve a menudo para interpretar la conducta de los individuos.

Algunas de las consecuencias de la conducta de un grupo se ven reflejadas en su rendimiento, en su satisfacción y en el desarrollo personal de cada uno de sus miembros. Los grupos varían grandemente en la medida en que fomentan o limitan las necesidades que tienen sus miembros de aprender, progresar y desarrollarse como seres humanos. Surge un conjunto de interacciones, sentimientos y actividades, un conjunto de normas que definen el grado en que los miembros pueden realizar sus propias potencialidades, de alcanzar sus objetivos personales y las recompensas que son importantes para ellos.

Sin un cierto nivel de satisfacción, el desarrollo personal es seriamente limitado.

Por desgracia, las condiciones que rodean a muchos grupos pequeños de trabajo industriales son tales, que las oportunidades de desarrollo personal están a menudo contrarrestadas. Una comprensión de esta situación, hará posible estructurar de modo inteligente los factores del entorno en los que la

dirección influye directamente, y así poder satisfacer necesidades de propia estima y desarrollo personal.

En toda la relación existente en un grupo de trabajo debe existir la retroalimentación para poder llegar al cumplimiento de los objetivos del grupo como tal.

### III.4.2. CUALIDADES QUE TODO BUEN DIRECTOR DEBE POSEER

Entre las características más importantes que todo buen director debe poseer se encuentran:

La **integridad**, es la más importante de las cualidades que un gerente de éxito debe tener. Un gerente puede ser brillante, creativo, juicioso y producir utilidades, pero si carece de integridad, no solamente no vale la pena, sino que además es peligroso. La integridad es una conducta moral con uno mismo, para cumplir todas las promesas y compromisos contraídos sin tener en cuenta el costo personal.

No podemos exagerar la importancia de la integridad; son muchas las organizaciones que se han desintegrado a causa de la falta de integridad.

Otro factor importante es el **deseo de arriesgarse**, si un gerente no está dispuesto a arriesgarse, es solamente un guardián.

Un buen directivo debe tener la **habilidad de generar utilidades**. La capacidad para generar utilidades no es obviamente una característica aislada, sino que resulta de una combinación de muchos talentos, la habilidad para motivar a la gente, para tomar acción rápida, identificar tendencias y un sinnúmero de otros factores tangibles. Si a éstos se agregan factores intangibles como carisma y suerte, se tendrá un gerente capaz de generar utilidades.

Un buen gerente también debe poseer la **capacidad de innovar**. Los gerentes buenos, deben ser creativos y deben ser capaces de generar ideas nuevas o por lo menos deben poder reconocer y apoyar las ideas nuevas y buenas de sus subordinados. Debemos tener un flujo constante de buenas ideas, no solamente en tecnología, sino en las técnicas directivas en comunicación y en comercialización. Las ideas nuevas son inútiles hasta que se ponen en acción.

Un factor estrechamente relacionado es la habilidad para lograr cosas. Un gerente debe tener el plan, el producto, y la idea más grandiosos del mundo, pero si no puede hacer que sucedan las cosas -si no puede lograrlas- entonces no es un director.

Un buen directivo debe tener **buen juicio**, que es la capacidad de pensamiento crítico, que le permita a un gerente, basándose en hechos, cifras, hallazgos e intuiciones, evaluar el valor de la gente, programas, proyectos y propuestas. Aunque el buen juicio está relacionado con la inteligencia, es un rasgo distinto y separado.

Para tener éxito un gerente debe poseer la capacidad de **delegar autoridad y compartir la responsabilidad**. Esta característica tiene dos partes igualmente importantes. Autoridad, el poder de tomar decisiones, se puede dar siempre totalmente a los subordinados, pero la responsabilidad tiene que ser compartida. Un director nunca puede evitar el compartir la responsabilidad por todas las acciones de todos sus subordinados.

Un buen directivo debe tener la capacidad de **atraer y retener gente sobresaliente**. Es posible ser un hombre orquesta y tener mucho éxito - durante algún tiempo-, pero una empresa necesita una buena administración sólida. Así es recomendable tener siempre un excedente de gente capaz para apoyar cualquier expansión con la gente que ya está familiarizada con los métodos de la empresa. **"Los buenos gerentes desarrollan buenos gerentes"**.

**La inteligencia, la visión y la prudencia** son habilidades esenciales de un buen gerente. Un gerente bueno debe estar atento por las cosas que puedan pasar hoy, el año siguiente y en unos diez años. **Nadie es perfecto siempre pero un buen gerente debe serlo el 51% de las veces.**

La prudencia es la habilidad de proyectar la inteligencia, percibir y resolver problemas del futuro inmediato. Un gerente debe poder anticipar problemas y evitarlos o resolverlos antes de que estén sobre él. Sin esta habilidad para proyectar hacia el futuro, estará a la merced del destino, reaccionando constantemente a emergencias no anticipadas.

**El hábito de ejercitar la previsión debe volverse tan habitual en los directivos de manera que finalmente pueda borrar el término "apaga fuego" y todas sus implicaciones de peligro, de nuestro vocabulario.**

Al ejercitar la prudencia, un buen gerente evita todas las emergencias posibles y planea enfrentarse a las que no puede evitar.

La visión es una especie de previsión a largo plazo. Es la característica que le permite al gerente imaginar lo que el mundo, su industria y su compañía será en el futuro para que hoy, pueda empezar a planear y resolver los problemas del futuro.

Como seres humanos estamos propuestos a mirar al pasado y meditar sobre nuestros errores. Tenemos que adoptar el hábito de mirar al futuro con entusiasmo y optimismo, imitando al sabio que dijo: **"Estoy entusiasmado por el futuro, después de todo, hoy es el primer día del resto de mi vida"**

La última cualidad en un gerente es la **vitalidad**. Si hemos de lograr nuestros objetivos como empresa, debemos crear y mantener una organización vital a través del crecimiento, de un cambio inteligente y de emoción.

Una organización estática con gente rígida que lleva a cabo las cosas en la forma tradicional perderá rápidamente a gente buena, luego a sus clientes y después todo.

Kappel define la vitalidad como: "el poder que un negocio genera hoy, asegurando su éxito y progreso para el futuro"<sup>23</sup>. Kappel enlista todas las señales peligrosas de estancamiento en una operación, entre las cuáles tenemos:

Los gerentes veteranos quienes poseen la tendencia de adherirse rígidamente a las ideas, enfoques y métodos que en el pasado han producido éxito, transmitiendo ésta manera de pensar a los gerentes jóvenes. Nada podría ser más natural y por supuesto se hace con la mejor voluntad del mundo.

El profesional viejo trata de ayudar en todo lo que pueda. Quiere alejar al joven de todos los peligros que puedan presentarse en su camino. Aunque lo que él necesita en realidad es la experiencia, con los riesgos de la vida.

Las metas, aspiraciones, intereses, actitudes, y las filosofías personales de un individuo, determinan las selecciones directivas en un sistema de planeación. Es por ello que la meta número uno de la gerencia deberá ser contar en todos los empleos con los hombres más inteligentes, vitales, positivos, creativos, y de gran carácter. Hombres que se superen y que ayuden a sus semejantes a superarse.

Mantenerlos en situaciones en donde se vea su capacidad, estimulando y apoyando su crecimiento en la manera en que sea importante para ellos, para el negocio, para su familia y para la comunidad. Esta es la manera en la que se forma una empresa, colocando a la gente adecuada en los lugares adecuados y dándoles algo por lo que tengan que trabajar.

---

<sup>23</sup> "Vitalidad en una empresa", Frederick Kappel, Director de AT&T

# El Empresario Mexicano en el Contexto Actual

se hace indispensable un coordinador que integre los recursos con que cuenta la empresa, que procure el desarrollo de la misma a través de mejorar los procesos, los sistemas, los productos, la comercialización de los mismos, y que mejore la infraestructura tecnológica, todo esto con base en la dirección, promoción y ejecución de innovaciones técnicas y tecnológicas.

el empresario, en la actualidad necesita cubrir características de administrador que vayan de acuerdo con los procesos dinámicos que la sociedad requiere, entre las que destacan una visión global de la empresa y una claridad de lo que significa la innovación tecnológica, ya que pesa en él la responsabilidad de promoverla, de manera exitosa a través de mejorar de manera continua la estructura del conjunto de conocimientos, de las estrategias competitivas y del ambiente interno y externo.

M en C. Rosa Amalia Gómez Ortiz\*

David Maauad\*

## La Importancia Económica de la Empresa Para la Sociedad

1. La empresa es un medio en el cual se reflejan los valores y cultura de los grupos humanos. En la medida que dichas cualidades se acerquen a los valores universales y en la empresa se trabaje conscientemente para contribuir al bien común, se volverá un agente de cambio y actor del progreso colectivo.
2. Es importante concebir a la empresa como una vía que permita a las personas desarrollar sus potencialidades y tengan en el trabajo una oportunidad para alcanzar la realización.
3. Su existencia contribuye a satisfacer necesidades, crear riqueza, bienestar y coadyuva a la evolución de la sociedad.
4. La empresa debe servir y convivir armónicamente con quienes se interrelaciona.
5. Asimismo, debe también reconocer y asumir su responsabilidad social.

## Ética Empresarial

**T**ras el gran interés por la ética, que en los últimos diez años se ha suscitado dentro de la empresa, ha quedado en los últimos tres lugares para un desencanto. Como profundizamos hace quince días en este espacio, el fenómeno obedece a dos circunstancias:

- 1o. No se sabe cómo aplicar en concreto a la empresa las investigaciones que aparecen en artículos o libros sobre ética empresarial, o las teorías que se enseñan en las escuelas de negocios.
- 2o. Es allí, en casi todo el mundo desarrollado el fenómeno de la corrupción, en el que se ven envueltos no sólo políticos sino también empresarios o profesionales de la empresa. Parece que el interés teórico por la ética ha respondido un deterioro real de los niveles morales en el mundo de los negocios.

## Competencia,

Actitud Ante los Otros

Criterio de Evaluación

La Empresa Como Agente de Impacto Ambiental

La Empresa, Miembro y Actor de la Sociedad

## Etica y Competitividad

Luis I. Olmos\*  
Día a día, la competencia empuja al hombre de negocios a tener que escoger entre uno y otro para tratar con competidores, empleados, directivos, clientes, proveedores, accionistas, banqueros y autoridades. La disyuntiva es inevitable.

# Inversión en Capital Humano

El dinero destinado a capital humano no es un gasto, es una inversión y es uno de los motores del desarrollo personal como nacional. Sin embargo, muchas veces...

Manuel Erreguerena L.

del todo entendido por los agentes económicos, por la falla del mercado que se argumenta ocurre en el proceso de educación y capacitación. Cuando los empresarios están dispuestos a educar y capacitar a sus trabajadores, esto incidirá favorablemente en la productividad de ellos; no obstante, es probable que la empresa no reciba directamente el retorno de su inversión y sean otras que reciban el beneficio de un individuo más apto en el mercado.

## La Tecnología al Servicio de la Gestión de la Educación y la Capacitación Pequeña y Mediana Empresas

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en un pilar estratégico de la moderna gestión empresarial. Cada vez más las personas constituyen una ventaja competitiva para una organización y por ello las inversiones en recursos humanos han crecido espectacularmente en los últimos años: programas de selección, formación y comunicación, sistemas de retri-

### ◆ Recursos humanos, pocos y subutilizados

Si bien es cierto que una de las grandes debilidades de nuestro país es la ciencia y la tecnología y que este problema es fiel reflejo de la carencia de recursos humanos de alto nivel, todo parece indicar que en donde está el verdadero "talón de Aquiles" es en la subutilización de tales recursos.

Al hacer una revisión de las cifras oficiales sobre los inventarios de recursos humanos con que cuenta nuestro país, para desarrollar su actividades de ciencia y tecnología, fue una verdadera sorpresa detectar que menos de uno por ciento del personal dedicado a estas tareas se encuentra en el sector productivo y que más de 99 por ciento se concentra en los sectores gubernamental y académico

Sector	En 1991		Personal de apoyo
	Científicos e ingenieros	Técnicos	
Gobierno	11 304	9 043	9 139
Universidades públicas	10 756	8 604	7 744
Universidades privadas	369	295	266
Empresas	155	124	112
Organismos no lucrativos	41	33	
Total	22 625		

\* Establecer y/o contratar laboratorios de pruebas acreditadas y unidades de verificación para el desempeño de sus actividades como organismo de certificación, siempre y cuando cumplan con las condiciones que garantiza el propio organismo de certificación.

Racionalizar recursos e impulsar la infraestructura, el propósito

Colaboración estratégica

**CAPITULO IV**  
**¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?**

**"Si quieres tener éxito no te obsesiones por el pasado, actúa en el presente y anticipate al futuro"**

**Anónimo**

## **IV.1. Marco histórico de la Planeación Estratégica**

**IV.1.1. La Planeación y el Sistema Económico**

**IV.1.2. La Planeación en América Latina**

**IV.1.3. Proceso de Desarrollo y Evolución de la Planeación**

## **IV.2. ¿ Por qué planear ?**

**IV.2.1. ¿ Qué es la Planeación Estratégica?**

**IV.2.2. Naturaleza e Importancia de la Planeación Estratégica**

**IV.2.3. Beneficios de la Planeación Estratégica**

**IV.2.4. Liderazgo, impulso emprendedor y Estilos de Estrategia**

## **IV.3. Organización para la Planeación Estratégica**

## **IV.4. Consideraciones claves en la Planeación Estratégica**

## **IV.5. Metodología de la Planeación Estratégica**

## **IV.1. MARCO HISTORICO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

La idea de la planeación se incorpora al instrumental teórico, en América Latina, alrededor de los años 40 y aparece como el producto de un proceso intelectual que, en su origen se proponía explorar el futuro mediante una metodología en proyecciones.

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Las primeras empresas que aplicaron los sistemas de planeación estratégica formal la denominaron "planeación a largo plazo". En la actualidad la planeación estratégica, gracias a su evolución y desarrollo, ha alcanzado un grado de perfeccionamiento tal, que las empresas más importantes del mundo poseen este sistema, adoptándolo también empresas pequeñas.

### **IV.1.1. LA PLANEACION Y EL SISTEMA ECONOMICO**

La necesidad de reconstrucción después de la postguerra creó las condiciones materiales para que surgiera la planeación, expresándose con el desarrollo de técnicas a corto plazo. Por otra parte, en los países socialistas, la planeación resultó vitalmente necesaria para el funcionamiento de su sistema que reducía al mínimo la importancia del mecanismo del mercado; dadas estas circunstancias, hubiese imperado el caos sin la planeación.

En los países occidentales, y en particular en el mundo subdesarrollado, la planeación era indispensable, aunque no esencial para el funcionamiento del sistema y de las empresas. Surgió como un proceso previo de formación de conciencia para demostrar la necesidad de adoptarla.

La planeación en los países occidentales industrializados solía ser un mecanismo de cálculo y previsión complementando la orientación a corto plazo basada en el mercado. Su función era y sigue siendo prever para contrarrestar oportunamente la inestabilidad de las empresas, inyectándole un dinamismo y una orientación que contribuyan a asegurar su permanencia y posición en el contexto internacional.

### **IV.1.2. LA PLANEACION EN AMERICA LATINA**

La realidad económica de algunos países despertaron el interés por la planeación y les hicieron pensar en ella como un instrumento eficaz para alcanzar la solución de los problemas básicos que aquejaban al desarrollo de los países latinoamericanos.

En los comienzos de la planeación, se fijaron los fines que se pretendían alcanzar a través de un sistema de proyecciones, llamado "plan". En la formalización de esos planes se integraban los problemas del desarrollo abarcándose un campo más amplio y profundo.

El funcionamiento de los primeros sistemas nacionales de planeación no se caracterizaron por la aplicación de procedimientos previamente elaborados, sino por la creación misma de un método que pretendía abarcar tanto la realidad como los conceptos para captarla.

Las primeras incursiones en el campo de la planeación debieron superar todos los problemas que surgieron de las limitaciones existentes en cuanto a recursos humanos, sistemas estadísticos, escasa experiencia y falta de canales adecuados que permitieran dialogar con la administración y los sectores productivos. A medida que los planes no se llevaban a la práctica en su totalidad, la planeación fue quedándose aislada, dando lugar a una crisis de la planeación en ciertos países, en los cuáles los planes no se llevaban a cabo en su totalidad disminuyendo la efectividad de la planeación.

En la década de los años 50 se admitía que para superar el desarrollo era necesario crecer más rápidamente, porque sólo la aceleración del crecimiento permitiría acortar distancias con los países desarrollados. Entonces la idea de la planeación se convirtió en una idea-fuerza surgiendo así el interés para los planificadores y economistas, así como para el mundo intelectual latinoamericano en general, ya no sólo se manejaba la planeación a nivel nacional, cambiaba el panorama, se presentaba ésta idea de planear en la juventud universitaria, en la clase industrial, y en los grupos sociales. Se buscaba mejorar las consecuencias del sistema social, es así como la dirección y orientación del desarrollo quedaron implícitas en las experiencias de la planeación.

En América Latina la planeación surge más que como un método de acción, como un procedimiento de análisis acerca de la urgencia, perspectiva y consecuencias del proceso de industrialización. Su análisis respondía a la necesidad de enfrentar a éste y a poder vincularse con la aplicación y financiamiento de una tasa más acelerada de desarrollo. De ahí surge un criterio de proyecciones a mediano o a largo plazo de lo económico. La planeación, tal cual hoy la conocemos, surge como un posible método para abordar los problemas que presentaba el patrón predominante y vigente de desarrollo: el de la sustitución de importaciones.

Parece evidente que la toma de conciencia sobre el significado del retraso frente al mundo desarrollado y a las aspiraciones de superar la etapa agraria para ingresar a la fase de industrialización, constituyeron los estímulos para la reflexión en torno a la planeación.

Los conceptos entonces elaborados son argumentos y pruebas que refuerzan la necesidad de sustituir importaciones para industrializarse y crecer más rápido y también sientan las bases de un instrumento permanente de previsión y toma de decisiones.

#### **IV.1.3. PROCESO DE DESARROLLO Y EVOLUCION DE LA PLANEACION**

Se destacan dos fases en el proceso de desarrollo y experiencias de la planeación: la primera, connotada por el proceso de sustitución de importaciones, la cuál coincide con programas sectoriales y se tienen experiencias de planeación a largo plazo; la segunda en la que se tiene un predominio de los aspectos operativos de la planeación y una notable desorientación en materia de políticas de desarrollo de más largo alcance.

La planeación tiene sus bases en la administración pública ya que de ahí surgen los primeros planeadores para posteriormente ser adoptada de acuerdo a las necesidades del sector privado, enriqueciéndose paulatinamente con nuevos aportes que fueron refinando los planteamientos iniciales, surgiendo finalmente la *planeación estratégica*.

##### **De la Gerencia Operativa a la Gerencia Estratégica**

Diversos autores coinciden en calificar los agitados acontecimientos que vivimos, como discontinuos, irregulares y difíciles de predecir; concluyen que son fenómenos que en conjunto producen un ambiente turbulento y de alta incertidumbre. Por esta razón Peter Drucker coincide con otros autores al denominar la época de los 80's "*la Era de Turbulencia o de Tiempos Turbulentos*", por ser una época agitada, de veloz innovación y de cambios estructurales rápidos y radicales.

Entre las tendencias que impusieron un nuevo giro a la gerencia podemos mencionar:

##### **1) Cambios cualitativos y discontinuos**

Los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos tienen un mayor efecto en el ambiente y en las organizaciones. Son efectos que se manifiestan en cambios cualitativos y discontinuos, cada vez más desconectados con las experiencias del pasado.

##### **2) Incremento en la velocidad del cambio**

Con algunas excepciones, el ciclo de vida de los productos tiende a reducirse cada vez más. Las necesidades, comportamientos y expectativas de la gente también se modifican con mayor frecuencia, o sea, que los cambios en general, tienen una tendencia acelerada conforme transcurre el tiempo.

##### **3) Mayor dependencia de las organizaciones con su medio y con otras organizaciones.**

Un medio ambiente turbulento implica una competencia más aguda, un mercado más complejo, mayores limitaciones para operar y menores márgenes de error en la toma de decisiones gerenciales. Esta dependencia de las organizaciones hacia su medio, las obliga a mantener estrechas relaciones de comunicación con sus clientes, público, proveedores, gobierno, etc. para sobrevivir y cumplir mejor con sus objetivos organizacionales, para diferenciarse y crear una imagen corporativa.

Es notorio que conforme se examinan los sucesos diarios, nos damos cuenta que el nivel de turbulencia en la vida que nos rodea se incrementa constantemente. Estos fenómenos dificultan la identificación oportuna de eventos que afectan a cada organización. No debe olvidarse que tiempo de turbulencia significa tiempo de incertidumbre, de riesgos y de peligro, sin embargo lo más importante, desde el punto de vista de la gerencia, es el surgimiento de un problema de dirección: **la complejidad para predecir acontecimientos y formular planes de acción.**

Si no podemos asimilar correctamente esas tendencias, nos conducirá a la omisión de realidades y a la postergación de decisiones; pero cuando acertemos y las interpretemos correctamente nos darán beneficios de estrategia y operación. Por consiguiente, el desempeño gerencial se fundamentará en un conocimiento pleno de lo que es y significa un medio ambiente de turbulencia, ante el cuál debe responder.

***"En los tiempos turbulentos la primera tarea de la gerencia es asegurarse de la capacidad de supervivencia de su organización y de su fuerza y vigor para adaptarse a los cambios repentinos y poder aprovechar nuevas oportunidades"***<sup>24</sup>.

Ya no es suficiente la actuación del gerente tradicional con sus prácticas orientadas más hacia lo interno que a lo externo, más a la eficiencia que a la efectividad o más a lo operativo que a lo estratega. La gerencia debe mostrar su competencia al enfrentarse a nuevos problemas, a valores alterados y a impactantes fuerzas ambientales. El cuadro 15 nos muestra una correlación de diferentes niveles de turbulencia con algunas características del cambio con tendencias del medio ambiente y con otros factores de la dirección de empresas que caracterizan el marco para una gerencia que va más allá de lo tradicional llamada Gerencia Estratégica aplicada a partir de la década de los 80's.

La alta dirección siempre es responsable absoluta de la organización que dirige. Esta obtiene resultados por su posición, por la autoridad que ejerce y por las decisiones que toma. Sin embargo, ese desempeño gerencial puede emprenderse con diferentes alcances que van desde lo rutinario y operativo hasta una actuación de verdadero estratega. Era y sigue siendo evidente que para una era de turbulencia, por las características que hemos comentado se requiere de un comportamiento estratégico en la alta dirección.

***"El comportamiento estratégico es el proceso de interacción de una organización con su medio ambiente acompañado por un proceso de cambiar configuraciones internas y dinámicas. El comportamiento operativo está relacionado con el proceso interno de transformación de recursos"***<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> "Managing in Turbulent Times" Peter Drucker, 1980.

<sup>25</sup> "Strategic Management", H. Igor Ansoff, 1979.

<b>EVOLUCION DE LOS FACTORES ESTRATEGICOS CLAVE</b>		
	<b>GERENCIA OPERATIVA</b> 1900-----1950	<b>GERENCIA ESTRATEGICA</b> 1980-----2000
<b>FACTORES ESTRATEGICOS CLAVE</b>		
<b>PRODUCTO:</b>  Ciclo de vida Innovación Diferenciación	Largo----- Moderado -----Corto	Frecuente Necesaria
<b>COMPETENCIA</b>	Reducida-----Competidores-----Amplia Monopolios Directos Lucha de precios Productos- Similares	Lucha de conceptos Diferenciación Competencia Ampliada
<b>MERCADO</b>	Amplio----- Segmentado-----Segmentado por por niveles niveles de vida, de ingreso dinámica de la pobla- ción, por objetivos.	
<b>MEDIO:</b> Estado Futuro	Estable----- Acelerado -----Altamente Turbulento Probable Contingencias- Identificables Sorpresas	

**CUADRO 15**

Existen diferencias significativas entre la Gerencia Tradicional y la Gerencia Estratégica. La gerencia tradicional ha puesto su mayor atención a la parte operativa de la empresa, particularmente de aquellas variables sujetas a su control directo, como son niveles de producción, sueldos, gastos, precios, etc., teniendo en mente la exclusiva idea de maximizar las utilidades de su empresa. Las operaciones y logros de una empresa en base a este tipo de gerencia sólo se examinan a la luz de los acontecimientos pasados y sobre la forma en como se manejan las variables sujetas a control (Véase cuadro 16).

Si aceptáramos totalmente el modelo operativo, significaría que dado un conjunto de condiciones económicas iniciales, todas las empresas similares deberían comportarse y alcanzar resultados casi iguales, puesto que de hecho se estarían manejando modelos matemáticos y programas, ajenos a interpretaciones subjetivas; sin embargo, la realidad es distinta: ***todas las empresas presentan variaciones en su comportamiento y logran resultados diferentes, aún entre aquellas que aparentemente son idénticas en recursos, operaciones y propósitos.***

La Gerencia Operativa tiene el fin directo de obtener las mayores utilidades como consecuencia de vender más en volumen y/o precios y en erogar menos, al reducir costos y gastos de operación, sin una filosofía racional. Para sus decisiones, la Gerencia Operativa se formula la pregunta: ¿Cómo puedo hacer mejor lo que estoy haciendo?.

En la realidad actual del mundo, se observa que se ignoran variables externas a una empresa que son producto del medio y sobre las cuales los gerentes no tienen influencia directa, se consideran variables únicamente de carácter económico ignorando aquellas que inclusive son de naturaleza cualitativa: fuerzas políticas, sociales, innovación, tecnología, etc. y que tienen influencia determinante en el comportamiento de las organizaciones.

La Gerencia Estratégica parte de interpretar un medio turbulento y altamente cambiante; en sus decisiones toman en cuenta los fenómenos ambientales sobre los cuales no tiene control, son las variables externas que se acentúan conforme los cambios constantes. Es el conjunto de circunstancias que impulsan a la alta dirección a observar fuera de su empresa y preguntarse con una orientación hacia el futuro y poder permanecer en el mercado con una mayor potencialidad: ¿Estoy haciendo lo que debo hacer? (Véase cuadro 17)

GERENCIA OPERATIVA TRADICIONAL.	GERENCIA ESTRATEGICA
Maneja las variables controlables.	Responde a las variables no controlables y gobierna a las variables controlables.
Actúa entorno a la actividad comercial	Considera, además tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación.
Considera el marco de operaciones y de mercado estable bien definido, a partir de la actividad comercial.	El marco de operaciones y mercado es cambiante y debe redefinirse con la aparición de nuevos productos, tecnología, sustitutos y por la mayor competencia.
Generalmente no toma en cuenta a los clientes ni al público.	Considera al cliente, proveedores, gobierno, sindicatos, instituciones de crédito, ya que influyen en la formación de una imagen corporativa.
Busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente.	Persigue un posicionamiento e imagen corporativa que respalde a sus productos o servicios que son transitorios y cambiantes.
Cuida sólo de los competidores que ofrecen productos similares, a partir de considerar al público como consumidor.	Cuida de una amplia gama de competidores a partir de considerar al público como elector, a los productos sustitutos y a sus clientes y proveedores como una competencia potencial.
Considera que las empresas provocan el cambio.	Considera al cambio como consecuencia de tendencias externas a la empresa y a las cuáles hay que responder.
Considera que hay pocas sorpresas que afectan el manejo de las empresas.	Observa cuidadosamente a las frecuentes y variadas sorpresas que afectan el manejo de las empresas, porque implican riesgos y oportunidades.
Estima que hay continuidad en los mercados, productos, tecnología, estructura y prácticas comerciales.	Toma en cuenta que hay cambios discontinuos en el mercado, tecnología, competencia, productos y en las relaciones con los diferentes clientes, proveedores, etc.
Generalmente segmenta el mercado en base al nivel de ingresos del consumidor	Segmenta el mercado en base a la dinámica de la población, estilos de vida, comportamientos, ubicación física, objetivos, etc.

CUADRO 16



El cuadro 18 muestra la evolución de prácticas, actitudes y técnicas gerenciales que se han tenido desde 1900 y las tendencias hacia el año 2000, mostrando atributos e instrumentos básicos de la Gerencia Estratégica.

Entre la gerencia operativa y la gerencia estratégica existen claras diferencias, sin embargo se complementan estructuralmente, no se puede dar una, sin presencia de la otra.

En el cuadro anterior, al hablar de planeación a largo plazo nos referimos a un fuerte reconocimiento y aplicación durante la década de los 60's y hasta la crisis petrolera, en la primera mitad de los 70. Durante ese periodo, el instrumento de planeación tuvo amplia difusión y aplicación. Para algunas empresas fue una forma de vida gerencial, para otras, sólo una guía explorativa para penetrar en el horizonte del tiempo; en cualquier caso era un instrumento vertebral para decidir a largo plazo.

En su planteamiento inicial la planeación a largo plazo venía a ser una extensión del proceso presupuestal, más que una cuidadosa y significativa creación de escenarios futuros para tomar decisiones estratégicas.

Al estudiar la planeación a largo plazo, conforme sus postulados originales, pero ahora bajo la óptica de las necesidades estratégicas que tiene la alta dirección, se observan varias limitaciones como instrumental actual de la Gerencia Estratégica pues se basa esencialmente en variables controlables y constantes -precios, productos, costos, inversiones, etc.- pero vistas y analizadas en el presente; sin embargo, el panorama se altera sensiblemente cuando ya no procede a analizar esas variables en términos del presente, sino hacia un mañana incierto con un contexto agitado y cambiante. Es el marco futuro que obliga a definir productos, precios, costos, clientes, competidores, etc., pero del futuro, cuando lo único cierto es que tales variables serán diferentes cualitativa y cuantitativamente a las de hoy.

Ante esta compleja decisión, nos queda el recurso de la Planeación Estratégica o como afirmaría Drucker:

***"La habilidad que necesitamos no es para planear a largo plazo. Es la toma de decisiones estratégicas o mejor, la Planeación Estratégica"<sup>26</sup>.***

---

<sup>26</sup> "Management, tasks, responsibilities, practices", Peter Drucker, 1974.

## IV.2. ¿POR QUE PLANEAR?

Actualmente un número cada vez más grande de empresas pequeñas se están interesando en la **Planeación Estratégica** (P.E.) y, ¿por qué no habrían de hacerlo si a las grandes empresas les ha funcionado tan bien?. Esta es una pregunta a la cuál muchos pequeños empresarios que aún se resisten a adoptar la planeación estratégica como una parte de su sistema, responden de manera vacilante diciendo que en su empresa no es necesaria porque hasta ahora han funcionado muy bien sin ella. Sin embargo en nuestros días, esta no es una razón suficiente para que cualquier empresa pequeña e incluso micro-empresa no esté pensando seriamente en adoptarla y aprovechar todos los beneficios que de esta puedan obtener.

La creciente interdependencia y la rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos sociales y tecnológicos, nos pone en una situación en la que crece la necesidad de saber hacia adonde vamos y en donde estamos. La planeación nos ayudará a diseñar el escenario deseable para que la empresa se desarrolle adecuadamente y además nos enseñará a alterarlo y sacarle el mayor provecho. Nos ayudará a **planear el futuro en vez de padecerlo**.

Pero ¿Cuáles son las ventajas que la Planeación Estratégica nos presenta y por las cuales nos convenceríamos a adoptarla en nuestra empresa?, estas ventajas son muchas y muy variadas, a continuación presentamos algunas de ellas:

**-Con la planeación estratégica se trata de prever el rumbo de la empresa y orientar su destino.**

**-La P.E. permite el desarrollo sólido de las empresas y evita su exposición a desastres que sin una planeación adecuada serían inevitables.**

**-La dirección y planeación estratégicas son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte una empresa puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.**

**-Es difícil encontrar una empresa importante en el mundo que no tenga algún tipo de Planeación Estratégica Sistemática.**

**-Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la P.E. formal en las empresas.**

Estas son solo algunas de las consideraciones más importantes por las cuales es conveniente adoptar la P.E. en todo tipo de empresa, su importancia por el papel que desempeña para el sano desarrollo de la empresa va más allá de estas consideraciones y se presentan posteriormente.

#### IV.2.1. ¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?

Existen variadas escuelas, conceptos y enfoques acerca de planeación, planeación estratégica, lo que se entiende por planear e incluso planificación. Para unos se trata de una ciencia, para otros es un arte y hay quienes establecen que planear no es más que aplicar el sentido común.

Planear según las definiciones más elementales es "pensar antes de actuar", lo cual nos lleva a la idea de prever o escudriñar el futuro; la planeación estratégica (P.E.), es una metodología perfectamente comprobada para alcanzar ciertos objetivos estratégicos. La P.E. hace posible construir escenarios futuros que adecuen a una empresa y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología para conseguir sus objetivos. De una apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias que hay en el medio ambiente, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

George A. Steiner define a la P.E. considerando cuatro puntos de vista diferentes:

**1. El porvenir de las decisiones actuales**, es decir que la P.E. consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

**2. Proceso**, para la mayoría de las empresas, la P.E. representa un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

**3. Filosofía**, la P.E. es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual para hacer las cosas lo mejor posible, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas preescritas. *"El no hacerlo bien no es un pecado pero el no hacerlo lo mejor posible sí lo es".*<sup>27</sup>

**4. Estructura**, un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la P.E. como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

---

<sup>27</sup> Ackoff. "A Concept of Corporate Planning"

Con la Planeación Estratégica se busca producir información y bases de decisión para los directivos, de manera que logre lo siguiente:

- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes
- Identificar a la competencia y confrontarse a ella para precisar ventajas y desventajas
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas
- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro
- Crear el escenario futuro de lo que será el contexto de la empresa
- Definir con anticipación los factores estratégicos claves en relación al futuro: cliente, competencia, producto y medio ambiente
- Establecer el camino óptimo entre la organización de hoy con la que debe ser en el futuro

La P.E. es un instrumento gerencial para buscar respuesta a tres preguntas:

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| ¿dónde estamos?         | -posicionamiento actual,                                |
| ¿a dónde vamos?         | -posicionamiento descriptivo<br>acorde a las tendencias |
| ¿a dónde deberíamos ir? | -posicionamiento normativo                              |

#### IV.2.2. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable a la dirección; asimismo no se la puede separar ni difiere del proceso directivo.

En diversas entrevistas realizadas a directivos de varias compañías por una gran gama de investigadores, la mayoría de los ejecutivos coincidieron en que: *"la planeación estratégica no puede diferenciarse en forma real del resto del proceso administrativo..."*<sup>28</sup>, es decir, no puede ser separada de la organización, dirección, motivación y el control.

Así un director que descuida la planeación estratégica no cumplirá del todo con sus deberes como tal, por ser esta una de sus principales responsabilidades dentro de la organización. Sin embargo es obvio que las responsabilidades de la planeación de los directores variarán en forma importante de acuerdo con los diferentes tipos de organización y niveles organizacionales.

Por otro lado la *planeación estratégica es esencial para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades* de dirección estratégica. Todo director es responsable -como ya lo mencionamos antes- de planear en su empresa. Peter Drucker explica este deber como sigue:

"el deber de pensar en la misión del negocio, es decir hacerse la pregunta ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser? Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de

<sup>28</sup> Planeación Estratégica, George A. Steiner

ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que pueda visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves".

Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la Alta Dirección; para aquellos directores que sienten que su intuición no es la única manera de tomar decisiones, la planeación estratégica debe llegar a formar parte integral de sus actividades directivas, especialmente en empresas con producción diversificada.

#### IV.2.3. BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En los años recientes, se han realizado diferentes estudios cuantitativos, los cuales proporcionan una evidencia concreta de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas e índices de operación.

La óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino el producto de la gran variedad de habilidades directivas de una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones, muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparado con empresas que operan sin un sistema de planeación formal. La P.E. representa la base, sobre la cual se ha de edificar la supervivencia y éxito de las empresas. Permite saber la acción requerida para alcanzar los resultados deseados y conocer los elementos básicos necesarios para llevar a cabo las operaciones.

**-Formula y Contesta Preguntas Importantes para una Empresa.** Que le permitan conocer y definir su situación actual -interna y externa-, así como sus oportunidades y peligros, para anticiparse a ellos y lograr tomar las mejores decisiones.

-Justifica las decisiones que se toman en una empresa respaldándolas con bases sólidas y garantizando su éxito; esto lo logra gracias a que: **simula el futuro, establece objetivos de área, metas y estrategias.**

-Permite tener una **comunicación** más amplia en todos los niveles de la empresa, comunicación que se da al transmitir los objetivos, estrategias y planes.

-Representa de alguna suerte un proceso de **capacitación para los directivos.**

-Se adquiere un **sentido de participación** en toda la empresa al involucrar a todo el personal en la toma de decisiones y en la elaboración de los planes.

Para gozar de todos estos beneficios y propiciar un clima adecuado para el desarrollo e implantación de la planeación estratégica en la empresa, será

necesario superar antes, todos los prejuicios que existen en contra de ésta y que impiden su sano desarrollo, estos son:

"No tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo diario, así que ¿cómo puedo dedicar tiempo a elaborar planes para el futuro?"

"No entiendo que es lo que hay que hacer"

"La planeación a largo plazo es demasiado complicada."

"No podemos pronosticar en forma exacta seis meses en adelante y menos aún cinco años, así que ¿cómo podemos planear un futuro lejano?"

"¿Porque deberíamos aplicarla? Mi división está progresando bien"

"Representa demasiado papeleo"

"Lo que necesito más que la planeación a largo plazo para asegurar mis utilidades futuras es un mejor control sobre costos y productividad laboral."<sup>29</sup>

Sin embargo, éstas sólo representan inconveniencias superficiales que se basan en mitos que han sido creados para evitar la sensación de miedo e inseguridad que da lo desconocido y entre ellos se encuentran:

-La planeación altera las cosas en las organizaciones, lo que origina todo tipo de dudas, malentendidos y frustraciones.

-La planeación acentúa los conflictos en las organizaciones tales como los que existen en las divisiones y oficinas generales a causa de las luchas de poder y/o asignaciones de capital para la consecución de los planes.

-La planeación entorpece lo que de alguna manera ya está controlado.

-La planeación estratégica incluye el riesgo de posibles errores, y los directivos temerosos al fracaso, prefieren no adoptarla porque consideran que así no correrán estos riesgos.

-La planeación exige nuevas maneras de pensar, la destreza de adaptarse a nuevos conceptos, el enfrentamiento a nuevos retos y la necesidad de idear nuevas formas de desempeñar el trabajo y esto representa un esfuerzo adicional por parte de los directivos.

-En la planeación estratégica la gente tendrá que enfrentar todo tipo de incertidumbres potenciales; por ejemplo, la incertidumbre ante como se realizarán sus metas con las de la organización, cómo se tomarán las decisiones, ó cómo podrán lograr su éxito dentro del nuevo sistema. Tales inseguridades provocan diferentes tipos de angustias, las personas pueden sentir que se enfrentan a situaciones en las cuales pueden perder el control, en suma, ellos ven a la planeación como una amenaza.

Un problema crítico para los directivos consiste en cómo reducir los prejuicios en contra de la planeación estratégica y cómo aumentar sus beneficios. Algunos de los métodos para lograr esto último se mencionan a continuación:

---

<sup>29</sup> George A. Steiner, Planeación Estratégica, "Lo que todo Director debe saber", México, 1989

- La alta dirección debe reconocer el problema de los prejuicios
- Entre mejor sea la dirección general de la compañía, menor será la posibilidad de que existan estos prejuicios en contra de la planeación.
- La alta dirección debe luchar para cumplir con todas sus principales responsabilidades conceptuales al desarrollar un sistema de planeación efectivo, y debe asegurar que sus funciones operativas reflejen completamente las necesidades de la gente encargada de la planeación.
- El sistema de planeación deberá introducirse en una organización sólo después de que se hayan realizado discusiones entre la gente acerca de quién hará qué, cuándo, dónde y cómo.
- No se debería pedir a las personas que hagan algo que no puedan hacer.
- Los comités deberían estar formados con mucho cuidado, para evitar los problemas únicos que pueden surgir cuando la composición de los mismos es inadecuada.
- El sistema de remuneración debería relacionarse con la planeación estratégica efectiva y/o inadecuada.

#### **IV.2.4 LIDERAZGO, IMPULSO EMPRENDEDOR Y ESTILOS DE ESTRATEGIA**

El autor inglés William Kingston relaciona el concepto del pensamiento estratégico con los estilos de liderazgo, afirma que un artista o un comerciante no son probablemente fuentes de cambio en un mundo real ya que el artista vive en un mundo de ideas y de imaginación, y el comerciante está sumergido en un mundo de realidades y hechos concretos. La visión del artista es demasiado subjetiva; el comerciante no quiere arriesgarse. Kingston afirma que es el inventor, el innovador y el emprendedor quienes poseen la visión y la imaginación suficientes para ver el cambio, el impulso y las destrezas sociales que permiten realizar cosas, son ellos quienes pueden mantener mejor la actividad de la planeación estratégica, aunque nadie está exento de llevarla a cabo. El proceso de planeación estratégica exige los aportes tanto de artistas, comerciantes, inventores, innovadores y emprendedores.

Para efectos de la P.E. se requiere de un líder efectivo, que sea un buen comunicador, que sea congruente con lo que piensa, dice y hace, que busque la mejor manera de hacer que la gente lo entienda, que motive, que tenga disciplina, que tenga la capacidad de manejar grupos y coordinar proyectos, pero sobre todo que tenga una amplia visión del futuro e impulso emprendedor.

Entendemos por impulso emprendedor la actitud de perfeccionamiento permanente en el quehacer de la empresa, nacida de la natural inquietud creadora del hombre, y traducida en un ímpetu constante por encontrar nuevas oportunidades de servicio o nuevas formas de mejorar el existente.

El impulso emprendedor no se limita al empuje inicial del empresario fundador; todos los que sean capaces de emprender mejoras a través de un diario esfuerzo de superación, también son artistas cohacedores de empresas.

El tener conciencia del valor del impulso emprendedor, así como el deseo de adquirirlo, conservarlo o transmitirlo, no basta para poder hacerlo realidad. Los elementos básicos que lo constituyen son:

**1. Visión integral de la empresa;** consiste en la clara concepción de lo que la empresa es, que fines persigue (objetivos de la empresa) y que recursos utiliza para lograrlos (conocimiento de la situación financiera de la empresa, recursos humanos y materiales), que componentes la forman, etc.

Así el líder con impulso emprendedor puede ubicar con mayor claridad el papel que guarda dentro de la empresa y orientar más eficazmente su iniciativa personal hacia el diario mejoramiento de las actividades que de la P.E. surjan.

**2. Solidaridad con la empresa;** significa que sus miembros sean capaces de hacer complementarios sus propósitos personales con los de la empresa y con las demás personas, es decir, concebir el bien común de la empresa.

**3. Vocación empresarial;** el impulso emprendedor también es producto de una vocación empresarial de quienes lo desarrollan. Esta vocación que tal vez constituya el más importante de los tres elementos no es más que una permanente actitud o predisposición emprendedora, convertida en una capacidad persistente de generar progreso. La vocación empresarial influye a su vez:

-El descubrimiento de oportunidades de mejorar, a través de una búsqueda continua y sistemática.

-La capacidad de hacer prosperar tales oportunidades con eficacia, esto es, convirtiéndolas en realidad.

-El valor de afrontar el riesgo implícito en el intento de cambio, previniendo prudentemente las probabilidades de éxito o fracaso y evitando la improvisación irreflexiva.

-El desarrollo del propio espíritu de servicio, buscando mejoras con deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás.

La efectiva combinación del impulso emprendedor con la P.E. y su transmisión a lo largo de las filas de la empresa no es obra fácil, sin embargo, puede desarrollarse y es responsabilidad esencial de todo directivo adquirirlo y estimular su desarrollo en los subordinados. Para que este desarrollo cobre vida, se requieren tres condiciones que son:

**Condiciones de los directivos:** la alta dirección de la empresa es, sin lugar a duda, el pilar de desarrollo del impulso emprendedor y la P.E., por tanto es necesario que actúe en un marco que ayude a que se cuente con un sistema de objetivos y políticas bien definidos, claramente expuestos, comprendidos y compartidos por todo el personal; que ayude a que la actuación de los directivos se oriente, se base y apoye en tales objetivos; que exista un cierto margen de libertad de acción, que debe transmitirse a los subordinados; ayuda a que ejerzan su autoridad interviniendo en las diversas áreas de actividad cuando la ocasión lo amerite, buscando no generar dependencia y fomentando que cada quien se haga cargo de sus propias obligaciones.

**Condiciones del mando intermedio:** también se requiere fomentar el impulso emprendedor y los objetivos de la P.E. en el nivel intermedio, cumpliendo los siguientes requisitos:

-Buscar y aprovechar la oportunidad de participar activamente en la resolución de problemas o la implementación de mejoras que impliquen una toma de decisiones de mayor o menor trascendencia.

-Desarrollar la capacidad de triunfar, asumiendo los riesgos implícitos al resolver los problemas o implementar las mejoras.

-Identificar su propio esfuerzo con resultados tangibles que puedan relacionarse con la actividad total del conjunto y con los fines y logros del mismo.

**Condiciones del operario:** en los niveles operativos de la empresa también han de darse algunas circunstancias para la efectiva transmisión del impulso emprendedor y los objetivos perseguidos por la P.E., lográndose en la medida en que:

-Se propicie de parte del individuo el encuentro racional de un sentido verdadero de su trabajo.

-Se facilite la identificación del empeño puesto en la realización de su trabajo con la medida y en la manera en que se contribuya al éxito organizacional.

Una de las consecuencias del impulso emprendedor y de la propia implementación de la P.E. en la empresa, es el impacto en la cuestión social. El sentido del servicio que adquiere todo trabajo cuando se realiza con afán de lograr propósitos que claramente redundan en el bien común, el hombre no se enajena al contrario se reafirma y engrandece cuando aplica y orienta con actitud de servir a los demás, todo su esfuerzo de superación personal en el trabajo.

Otra de las consecuencias es la motivación y el liderazgo. El subordinado no debe requerir de la influencia permanente de su jefe para comportarse de tal o cual manera, sino que este debe generar autonomía por parte del subordinado en cuanto al compromiso, con motivos de actuación valiosos que se orienten hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Tratando de precisar cual estilo de mando sería el más eficaz para lograr compartir el impulso emprendedor en toda la empresa, generando simultáneamente una motivación autónoma de todos los miembros, afirmaríamos que ese estilo sería cualquiera que se centre en los objetivos más que en los sistemas, cualquiera que ponga énfasis en la misión a lograr y que provoque un cambio en el comportamiento de los individuos, creando el compromiso de aportar lo mejor de sí, en contribución de su logro y así poder ejecutar satisfactoriamente la planeación estratégica en la empresa.

El liderazgo juega un papel importante dentro del proceso de la planeación estratégica ya que será el líder quien finalmente conduzca de manera adecuada las acciones que deban llevarse a cabo para desarrollar la P.E., procurando siempre la participación conjunta de los empleados y directivos de la empresa.

### IV.3. ORGANIZACION PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA

Antes de entrar de lleno a este tema es importante aclarar que no existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se considere como la única y la mejor.

Al diseñar un sistema de planeación debemos considerar diversos factores importantes, diversos enfoques alternativos para diseñar los sistemas y algunas lecciones fundamentales de la experiencia que determinan su diseño y desarrollo.

#### **Factores Principales que Influyen en el Diseño de los Sistemas de Planeación**

Existen varios factores que influyen en el grado de formalidad o informalidad de un sistema de planeación, estos mismos factores también influirán en el papel que desempeña el alto directivo a comparación de los supervisores de línea y del personal, la complejidad del sistema de planeación y la correlación de diferentes tipos de planes.

Sin embargo estos factores no determinan exactamente el tipo de sistema de planeación que deberá usarse en un momento dado en una compañía en particular. El desarrollo de un sistema de planeación requiere de "arte", aunado por supuesto a la experiencia. La planeación es un arte combinado con la ciencia.

Uno de los factores que influyen en la organización para un sistema de planeación es el **tamaño de la empresa**.

En el cuadro 18 se presenta una lista de diez características comparativas entre grandes y pequeñas empresas que influirán en la planeación. En esta tabla se observa que el **grado de formalidad** de las acciones en una empresa pequeña es menor y por lo tanto el sistema de planeación estratégica deberá ser más flexible, sencillo, menos exacto y rutinario que en las grandes empresas. En una compañía pequeña el sistema de planeación es más sencillo porque hay en él menos **personas involucradas** y las operaciones son menos complejas que en las grandes.

La **manera en la que estén organizadas las compañías** importantes influirá también en los sistemas de planeación, es decir, una compañía con una organización central que se ocupa de un sólo negocio, tendrá un sistema de planeación más sencillo que aquellas con centros de utilidad descentralizados, encargados de varios negocios independientes.

EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS GRANDES
1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles	2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.	3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones .	4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.	5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.	6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal están mal definidas.	7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
8. Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.	8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
9. Las operaciones no son muy complejas.	9. Las operaciones son muy complejas.
10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.	10. Se dispone de fondos para emplear expertos.

CUADRO 18

EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS GRANDES
1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles	2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.	3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones .	4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.	5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.	6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal están mal definidas.	7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
8. Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.	8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
9. Las operaciones no son muy complejas.	9. Las operaciones son muy complejas.
10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.	10. Se dispone de fondos para emplear expertos.

CUADRO 18

Otro aspecto que influye en el sistema de planeación es la **complejidad del medio ambiente**, la empresa que se enfrenta a un medio ambiente relativamente estable, en el cual existe poca competencia en caso de utilizar la planeación esta será formal y poco flexible. En cambio una empresa que tiene que tratar con un medio ambiente turbulento en el cual existe una fuerte competencia, el diseño de la planeación estratégica deberá ser más flexible y más informal.

El **estilo de los altos directivos** (manera de pensar, filosofías, forma de resolver los problemas, etc.) tendrá un efecto significativo en los sistemas de planeación. Una organización que enfrenta problemas nuevos, complejos y difíciles tales como: una creciente competencia por los mercados, una baja en la participación del mercado y restricciones sobre el aumento del capital, se preocupará más por una planeación estratégica y organizará este proceso para que ayude a tomar las decisiones difíciles. Por otra parte una empresa pequeña tratando de sobrevivir se interesará mucho menos en la planeación estratégica formal.

## **Puntos de partida para la planeación estratégica**

Así como existen diversos factores que influyen en el diseño de los sistemas de planeación, existen también diferentes puntos de partida, para llevar a cabo la P.E.

Se puede iniciar el proceso de P.E. definiendo la misión de la empresa y en base a ésta actuar; se puede iniciar al identificar un problema, en cuyo caso éste tomará el lugar del objetivo sobre el cuál se centre la planeación para plantear posibles soluciones; se puede iniciar cuando la empresa cuenta con pronósticos que requerirán de la elaboración de estrategias para cumplir con ellos; se puede iniciar partiendo de la estrategia misma, lo cuál nos indica que previamente se detecto un objetivo por el cuál luchar; se puede iniciar en un momento de intuición de la parte directiva que haya hecho conciencia sobre la necesidad de adoptarla; se puede iniciar por identificar las oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades de la empresa, que es uno de los puntos más recomendables de inicio, ya que permite posicionar a la empresa en su realidad y lograr la determinación de objetivos acordes a ésta (véase figura 4).

## PUNTOS DE PARTIDA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA



Figura 4

#### IV.4. CONSIDERACIONES CLAVES EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

En la planeación estratégica se deben tomar en cuenta varios aspectos que se consideran claves por su marcada importancia en el proceso de planeación y por el objetivo fundamental de ésta tesis.

Entre los factores que tienen un impacto importante en la manera en la que se desempeña la planeación se encuentran:

1. **Intuición:** juega un papel muy importante ya que la P.E. suele basarse en ella para la toma de decisiones. La decisión final es intuitiva.
2. **Información:** la recopilación y evaluación de información de manera correcta ayudará a tomar las mejores decisiones en la empresa.
3. **Las expectativas de las personas dentro de la empresa deben ser tomadas en cuenta en el proceso de planeación, ya que sólo así se facilitará su aceptación dentro de ella. Se debe recordar que: "La planeación no es sólo para la parte directiva"**
4. **La P.E. tiene su base en el comportamiento pasado; los datos sobre el pasado son muy útiles para aquellos que no están familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc., sin embargo, se debe tener la mentalidad de "no hacer del futuro una extensión del pasado".**
5. **Y la última y más importante de las consideraciones claves para la P.E. es la flexibilidad para adaptarse a cualquier empresa y modificar los planes siempre que esto sea necesario.**

Por otro lado para lograr la consecución de los objetivos, la empresa que adopte la P.E., deberá en primer lugar **afrentar el cambio**. Por ello creemos conveniente que conozca los nuevos paradigmas a los cuáles deberán apogarse sus acciones.

En la medida en que los integrantes de la empresa piensen en base a estos paradigmas, la empresa de alguna forma tendrá garantizado el éxito y sus trabajadores se sentirán parte de él.

Estos paradigmas tienen que ver con el lado humano de la empresa, el aspecto organizacional, la aplicación de nuevas filosofías, la competitividad, la calidad y la tecnología; representan aspectos estratégicos que diferencian a una empresa y la hacen más competitiva.

## PUNTOS DE VISTA

ANTIGUOS PUNTOS DE VISTA 60's, 70's Y 80's	NUEVOS PUNTOS DE VISTA 90's
Mejores herramientas hacen mejores trabajadores.	Mejores trabajadores hacen mejores herramientas.
Los seres humanos implican incertidumbre.	La gente proporciona adaptabilidad.
Las cosas se pueden medir y tienen un precio.	Los seres humanos tienen un valor inmensurable y no tienen precio.
Las cosas se desgastan cuando se usan.	Los individuos se atrofian cuando son ignorados.
Las cosas no cambian.	Las personas tienen valor porque cambian.
Las empresas se dividían en buenas y malas.	Las empresas se dividen en rápidas y lentas.

Analizando el cuadro anterior, se observa que en la década de los 60's, 70's y 80's, el ser humano no era considerado el factor más importante, no se le asignaba el valor adecuado y no era tomado en cuenta como ser participativo. En esta época se pensaba que el contar con máquinas modernas era la solución a los problemas de la empresa. En la actualidad, son los trabajadores, los que hacen a una empresa conjuntamente con la tecnología que se tenga, ya que gracias a sus ideas, creatividad, innovación y adaptabilidad se pueden obtener resultados mucho más eficaces.

En el ámbito de los 90's el factor humano no sólo es un componente de la organización sino que también es la base sobre cual se edifica la misma -y como tal deberá tomarse en cuenta en el proceso de Planeación Estratégica-, se reconoce de manera efectiva el papel de las personas y de los valores humanos para conseguir la optimización conjunta del desarrollo personal y profesional y de sus resultados empresariales. Por ello se le brinda al trabajador una mayor consideración y confianza reconociendo su valor y capacidad para realizar las tareas que se le asignen, logrando así la identificación de las personas con la organización. El valor en una empresa ahora no lo tiene el aspecto material, sino el aspecto humano. Las mejores ideas y soluciones a problemas relacionados con la planta productiva pueden surgir de los trabajadores, se les brinda la oportunidad de desarrollarse en un ambiente propicio, no olvidando que son ellos los que trabajan directamente con el producto y los que mejor pueden reconocer las fallas en éste.

## ASPECTO ORGANIZACIONAL

EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA MODERNA
Ocupados en diseñar políticas y métodos rutinarios de actuar.	Visión estratégica sobre lo que la organización puede o debe hacer a largo plazo.
Mayor preocupación por tener una organización (estructura y funciones) claramente definida. Empleo intensivo de manuales de organización de procedimientos y de descripción de puestos.	Énfasis en el trabajo de equipo de trabajo que den resultados específicos.
Demasiado énfasis en la supervisión y el control.	Identificación en la estructura de las unidades estratégicas que dan resultados "clave".
La mayor preocupación es reducir Costos.	Centrados en la innovación, identificando y llevando a la práctica cambios inteligentes.
Manejo de sistemas de registro y el control de personal.	Ocupados en conseguir un rendimiento superior, no sólo en reducir los Costos.

En la empresa tradicional existen en demasía las jerarquías, la empresa en general se rehusa al cambio en su estructura, operación, organización y trato al personal. No existe retroalimentación, la comunicación en toda la organización es de arriba hacia abajo "vertical", ya que siempre es el dueño o jefe el que manda sin dar oportunidad a que los trabajadores participen.

En la empresa tradicional la gente es especialista en su tarea, cada paso que da el trabajador está totalmente estudiado y escrito en un manual y no puede ni debe salirse de él, en la empresa moderna todos conocen el trabajo de todos, desarrollando en cada uno de los miembros de la organización pautas de comportamiento y actuación basadas en el constante incremento de la calidad y en la obsesión de servir adecuadamente a los clientes, existiendo una gran retroalimentación -comunicación estratégica- de todas y cada una de las partes que forman a la empresa.

En la empresa moderna los objetivos de las grandes empresas no se centran sólo en reducir los costos, sino en buscar alternativas que conlleven la reducción de costos y que permitan permanecer en el mercado como el número uno.

## APLICACION DE LAS FILOSOFIAS NUEVAS Y ANTIGUAS

ORGANIZACION TIPICA "Organización centrada en la Administración" 60's, 70's, 80's	LA NUEVA COMPETENCIA "Organización centrada en el Cliente " 90's
- La compañía es un activo - La compañía es una posesión	Las compañías son Personas -Las Personas son activos -Las compañías son Personas
Economías de Escala - Lo más grande es mejor.	Economías de tiempo - La respuesta rápida es mejor.
Los Administradores Administran los Trabajadores Trabajan - La administración y el Staff promueven las mejoras	Los Trabajadores son Pensadores -Todos como equipo promueven las mejoras.
Organización Vertical - Comunicación de arriba hacia abajo; paredes entre departamentos.	Organización Horizontal -Comunicación Multidireccional. La siguiente operación es un cliente.
Las ganancias son Primero -Pensamiento sobre los costos.	La Calidad es Primero -Pensamiento no comprometido inspirado por las metas , la satisfacción del cliente es lo primero, la satisfacción del cliente es igual a la calidad.
Operaciones centradas en la compañía - Administración dirigida por transacciones.	Sistemas de Operaciones -Trabajo en equipo para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo.
Medición del Desempeño como Control - Los indicadores financieros son dominantes; mediciones funcionales y estrechas.	Medición del Desempeño para el Mejoramiento -La Satisfacción del cliente y mediciones que enfatizan la necesidad del mejoramiento continuo, son predominantes.

Las empresas de la nueva competencia fomentan la formación, promoción, motivación y desarrollo del personal basados en el estímulo y el reconocimiento.

En contraposición con la concepción tradicional -organización vertical, departamentizada y jerárquica- la nueva concepción de una organización debe ser horizontal para lograr una mayor agilidad, flexibilidad y principalmente un **enfoque de servicio al cliente.**

El punto "clave" de la operación de cualquier empresa de la Nueva Competencia es **el cliente**, en general todos los procesos, procedimientos y actividades de la organización se estructuran de forma tal que su existencia

responda a una clara necesidad del negocio y añada valor al producto o servicio final demandado por los consumidores.

### MAGNITUD DEL RETO EN REFERENCIA A LOS RESULTADOS

ORGANIZACION TIPICA	LA NUEVA COMPETENCIA
Ganancias en el corto plazo manteniendo el Status Quo.	Crecimiento en el largo plazo, supervivencia, competitividad, mejoramiento constante, ser el mejor
El desempeño evaluado, usando predominantemente mediciones financieras.	El desempeño es evaluado usando a la Calidad.

### MAGNITUD DEL RETO EN REFERENCIA A LOS INVENTARIOS

ORGANIZACION TIPICA	LA NUEVA COMPETENCIA
Mentalidad del EOQ con bajo costo como parámetro	Mentalidad del EOQ con alto costo como parámetro.
Inventario por si acaso.	Inventario justo a tiempo
En muchas industrias, la vuelta sobre el inventario es de 2 a 10 veces al año.	En el mismo tipo de industria, la vuelta sobre el inventario es de 25 a 100 veces al año.

Las Organizaciones Típicas no piensan en los retos a enfrentar y no están enfocadas a planear en el mediano y largo plazo; generan su inventario por si se presenta alguna falla no prevista, pero nunca lo evalúan. Sólo obtienen beneficios momentáneos y no están dispuestos a cambiar, ni arriesgarse, porque viven siempre en "rutina". Ante el nuevo contexto que ha venido suscitándose ya no podemos pensar en esto, las empresas tienen que estar preparadas y poner más énfasis en sus inventarios canalizándolos hacia lo que realmente se necesita. Se debe invertir en modificar procesos y hacer cambios que lleven a una mejora, para así lograr situarse y mantenerse en el mercado.

## MAGNITUD DEL RETO EN REFERENCIA A LA CALIDAD

ORGANIZACION TIPICA	LA NUEVA COMPETENCIA
Mediciones en partes por ciento	Mediciones en partes por millar (miles)
Mentalidad "no lo componga a menos que se descomponga"	Filosofia "Mejoramiento Continuo"
Confianza en los Sistemas de Control de calidad para entradas y salidas	Administración total de la calidad
Costo de la calidad = 25% de las ventas	Costos de la calidad = 5% de las ventas

**"Mejoramiento continuo"** entorno a la calidad es la postura que deberán adoptar todas las empresas y en particular la micro, pequeña y mediana (si aún no lo ha hecho). Se tiene que romper con los viejos procedimientos de medición de la calidad y establecer los nuevos procedimientos que representan una serie de ventajas por ser más eficientes que los anteriores, ya que ahorran tiempo y dinero.

En la actualidad la calidad no debe medirse directa ni únicamente sobre el producto terminado, la calidad deberá procurarse en todas las áreas de la empresa y será el cliente quien finalmente apruebe y reconozca si un producto tiene calidad o no.

## MAGNITUD DEL RETO EN REFERENCIA A LA TECNOLOGIA

ORGANIZACION TIPICA	LA NUEVA COMPETENCIA
Tecnología dedicada	Tecnología flexible apropiada
Compleja y sofisticada	Apropiadamente compleja
Hi Tech / Low Touch	Hi Tech / Hi Touch
Mentalidad, dinero/capital resolverán los problemas	Filosofia "dejen a las personas integrantes del sistema nos indiquen donde la tecnología y el capital hacen la mayor falta"
Islas de mejoramiento	Mejoramiento compatible, integrado y flexible

En la nueva competencia la flexibilidad, la participación de las personas y la integración de toda la empresa en el proceso creador para el uso de tecnologías son aspectos prioritarios; en este sentido la micro, pequeña y mediana empresa tiene una ventaja que aprovechar porque como es bien

sabido son estas empresas las que cuentan con una mayor flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías.

Es más valioso contar con tecnología adecuadamente compleja, digerible por todos los trabajadores de la empresa a contar con tecnología por demás sofisticada y difícil de operar, sin embargo, este hecho no implicará que la capacitación deba ser sustituida, por el contrario éste es un aspecto que la empresa jamás debe descuidar.

### MAGNITUD DEL RETO EN REFERENCIA A LA PRODUCTIVIDAD

ORGANIZACION TIPICA	LA NUEVA COMPETENCIA
Incrementos en la productividad a través de la reducción de costos	Incremento en la productividad a través del aumento en la innovación, calidad, efectividad, eficiencia, y orientación al cliente
Enfoque sobre el trabajo	Enfoque sobre todos los factores
Ya sea un decremento en la productividad o un aumento de solamente entre el 2 al 3%	Incremento del 4 al 8% por año

En la medida en que la micro, pequeña y mediana empresa adopte los nuevos paradigmas en torno a la tecnología, calidad, organización, administración, etc., su productividad incrementará de manera considerable gracias a los ahorros que conlleva la puesta en práctica de estas nuevas filosofías.

Una organización típica tiene como principal medio para incrementar la productividad, la reducción de costos, sin embargo, ahora esto no funciona así, ya que en la actualidad debe cuidarse en todo momento el "**enfoque al cliente**", de ahí la importancia de operar otras alternativas, en donde la **Ingeniería Industrial** esta presente -tal como la innovación de los procesos, aprovechamiento al máximo de la C.I, disminución de mermas, etc.- que también nos llevan a una reducción de costos e incremento de la productividad, pero de una manera más eficiente y conservando siempre la calidad del producto.

## IV.5. METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La metodología de la Planeación Estratégica es análoga al método científico por que al igual que éste, consta de una serie de pasos perfectamente comprobados para alcanzar ciertos objetivos estratégicos.

Es estratégica porque:

- Tiene una estructura formal
- Tiene acotaciones de tiempo
- Tiene sectores totalmente alcanzables, tangibles
- Tiene rigor metodológico (Método Científico)

Todos los pasos o etapas del proceso de P.E. se retroalimentan, volviéndose un proceso iterativo, por lo cual la P.E. es flexible y esta es una de sus principales características. Parte de un panorama global para ir adentrándose en cuestiones más específicas.

La retroalimentación es importante porque permite hacer correcciones en base al estudio cada vez más profundo de los niveles de información.

Los pasos de la metodología de la Planeación Estratégica son:

**1. Definir el objetivo:** el objetivo es la máxima realización de la P.E. Las principales características del objetivo son: debe estar perfectamente definido, debe ser alcanzable, claro y entendible.

**2. Diagnosticar la Situación Actual:** En este punto se debe conocer a la empresa y el medio ambiente que la rodea. Al Diagnosticar la Situación Actual es importante cuestionar sobre ¿Dónde estamos? y ¿Por qué?; para ello se deberán identificar los factores internos y externos que han influido en su comportamiento y que la han llevado a la Situación Actual.

Factores Internos: Fuerzas y Debilidades

Factores Externos: Oportunidades y Amenazas

**3. Analizar la Situación Actual:** poner en balanza lo anterior.

**3.1 Identificar el problema principal (ponderarlo)**

- Si el problema principal = interno, se tienen posibilidades de resolverlo.
- Si el problema principal = externo, se tienen que generar alternativas para cambiar el medio ambiente.

**3.2 Usar fuerzas y oportunidades para resolver problemas,** esto significa contrarrestar las debilidades y amenazas detectadas en el Diagnóstico de la Situación Actual, fortaleciendo a la empresa con las fuerzas presentes dentro de ella y aprovechando las oportunidades que el medio le brinda.

**4. Proponer Alternativas de Solución (Estrategias):** las alternativas de solución o estrategias serán el conjunto de acciones a seguir, determinando el ¿Cómo?; para este paso se requerirá de toda la creatividad, objetividad, conocimientos, experiencia e intuición de las personas encargadas de elaborar dichas estrategias.

**"La creatividad se fomenta a través del conocimiento de otros entornos"**

**5. Escoger la solución más adecuada,** según la situación que se esté viviendo y los recursos que se tengan. La definición de los escenarios ideal, tendencial y factible serán de gran ayuda en este paso para orientar a la empresa hacia lo que quiere y puede hacer.

**6. Establecer metas:** Acotar la solución hasta lograr el objetivo. El establecimiento de metas encaminará a la empresa mediante pequeños pasos, hacia el logro del objetivo final.

**7. Calendarizar las metas:** Poner tiempo a las actividades a seguir.

**8. Implantación:** La implantación le da sentido a los siete pasos anteriores, ya que es el inicio de la parte práctica de la PE. Todo lo anterior es sólo papel, ésta es la parte práctica.

**"La persona de éxito es aquella persona capaz de implantar las metas propuestas, capaz de completar las cosas, que tiene poder de realización"**

**9. Establecer Puntos de Control:** para poder llegar al objetivo.

**10. Seguimiento:** control de la situación, se requiere de:

- Revisión periódica
- del Objetivo
- del Avance

El seguimiento de las acciones tomadas evitará posibles desviaciones entre los planes y lo real, permitirá modificar a tiempo las estrategias cuando estas no garanticen el logro de los objetivos.

La gran parte del éxito de un proyecto, de la consolidación del mismo, están en los puntos 8, 9 y 10, es en esta parte donde nos daremos cuenta si un proyecto funciona o no.

## El Lucro Anunciado

# Planeación de Ganancias

La planeación estratégica empresarial requiere del diseño de estrategias para que los organismos tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes, de manera que puedan cumplir con su misión y acceder y mantenerse en los nuevos mercados, considerando el redimensionamiento de la administración pública, privada y social en todo el país.

## El Lucro Anunciado

### Planeación de Ganancias

**- Los Costos, las Decisiones y los Resultados**  
En una empresa de negocios, toda decisión afecta los resultados. Es así porque toda decisión influye en el costo total o en los ingresos o en el capital requerido.

Hacer o no hacer *what is the question*. Quien toma la decisión se basa en el beneficio que advierte en cada caso. El beneficio obedece a un costo. Puede tratarse de un costo inferido o imputivo o inclusive mágico, pero ahí está: en toda decisión hay un costo subyacente. Entonces, quien toma decisiones en su compañía, si quiere lograr los resultados que espera está obligado a conocer los pertinentes, es decir, aquellos afectados por su decisión.

### El Flujo de Caja -

No hay duda. Hay que planear, vigilar y controlar el movimiento de efectivo. -No se pueden gastar las ganancias, dice el profesor citado, sólo el efectivo en caja. -Nada se puede comprar con *capital de trabajo* (activo circulante menos pasivo circulante), sólo con dinero. -Hay empresas que fracasaron teniendo ganancias, porque les faltó flujo de caja. -La empresa se puede recuperar de tropiezos de casi cualquier índole, menos de falta de efectivo.

# Planeación de Ganancias

Humberto Uquillas Sota\* / primera parte

## El Capital de Trabajo, ¿Sirve Para Trabajar?

El objetivo local de robustecer el capital de trabajo se opone a la meta de la empresa de aumentar sus ganancias. *Cuanto más grande sea el capital de trabajo tanto menor será el rendimiento del capital empleado en el negocio.*

No importa cuánto capital de trabajo se tenga. Hay que reducirlo...

La reducción de capital de trabajo es, principalmente, reducción de inventarios y cuentas por cobrar. *Ipsa facto* genera efectivo —dinero, *cash*, plata, *parné*— que siempre se necesita, pero si no se tiene uso para él y se saca de la empresa, entonces se reduce el capital total empleado y aumenta el de rendimiento.:

... tiempo, la reducción de costos de finanzas, ganancias, que...

## Planeación de Ganancias

### El Lucro Anunciado

### Las Falacias del Costo Unitario Total

La planeación de ganancias es estrategia. Es la creación y selección de opciones de finanzas, producción y ventas que puedan conducir a la ganancia planeada.

Nada impide emplear costos unitarios totales en la elaboración de estados financieros, y costos reales, en la planeación de ganancias. De hecho es la tendencia. Cada vez es la mayor el número de empresas que usan el CUT tradicional en los estados que presentan externamente —a accionistas, acreedores, cobradores de impuestos, bolsa de valores— y, al mismo tiempo, se vales de alguna forma de costo directo en la planeación de ganancias.

# ¿Mejora Continua o Volver a Empezar?

La implantación de procesos de mejora continua tiene el propósito de desencajar en la empresa pública y privada un proceso que promueva sistemáticamente su mejoramiento.

# El Pensamiento Estratégico Como Factor de Supervivencia Empresarial

Un enfoque estratégico implica una búsqueda constante de ventajas competitivas. No es un proceso que se efectúa de manera puntual o discontinua. En este sentido donde se encuentra uno de los factores que han hecho que muchos hombres de negocios mostraran una actitud escéptica y crítica hacia los conceptos de estrategia y de planeación estratégica ya que no podían comprender cómo el uso esporádico de una serie de técnicas de análisis iba a modificar el curso o el futuro de los negocios. En un mundo donde el cambio es una constante

diaria y afecta a todos los órdenes de la sociedad, el empresario necesita adaptar permanentemente su organización y su estrategia a las nuevas realidades y reglas del juego impuestas por el medio cambiante, buscando constantemente ventajas competitivas que le permitan diferenciarse del resto. Por ello, el plan estratégico no puede ser un modelo rígido y burocrático creado en un laboratorio, sino un esquema flexible, lógico que va evolucionando con la realidad misma de la empresa, sus mercados y sus clientes. Y esto último requiere una altísima dosis de creatividad e innovación que generalmente ningún sistema de planeación puede recoger.

## El Administrador y los Procesos de Planeación y Diseño Organizacional

VIERNES 8 DE ABRIL DE 1994  
El Proceso de Diseño Organizacional

La existencia de sistemas de planeación hace que periódicamente tengamos que hacer una pausa obligada para pensar o reflexionar sobre estos temas estratégicos. Es como tener que dar pasos atrás para poder contemplar un cuadro en toda su magnitud, al cambiar la perspectiva se ven detalles y matices que antes aparecían ocultos al observador ocasional.

Posteriormente, y sólo después de establecer los objetivos de la organización y elegir las estrategias con base en lo que la empresa es y quiere ser, e identificadas sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, el administrador debe diseñar la estructura orgánica que le permita la organización ejecutar su estrategia para alcanzar los objetivos. Es decir, las estructuras orgánicas tienen como principal y única función contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos.

## Productividad, uno de los Pasos Para el Bienestar Económico

La productividad es un eslabón esencial dentro de la economía, ya que de ella depende en buena medida el nivel de bienestar. Lester C. Thurow escribió un artículo titulado "Microchips, not potato chips", publicado en *Foreign Affairs* de julio/agosto de 1994, observa que los más altos niveles de vida dependen del crecimiento de la productividad que a su vez está determinada principalmente por la magnitud de la inversión interna en planta y equipo, investigación y desarrollo, conocimientos, infraestructura pública y calidad de la gerencia privada y la administración pública.

## Fusiones, Adquisiciones y Alianzas

De esta manera la organización se configura como un vehículo para conseguir objetivos y por lo tanto, está íntimamente ligada al concepto de dirección estratégica.

## La Estructura Organizacional

**CAPITULO V. GUIA PARA EL DESARROLLO DE LA  
PLANEACION ESTRATEGICA EN SU EMPRESA**

**"La más inteligente de todas las estrategias de guerra  
es la que nos permite alcanzar el objetivo sin ni  
siquiera tener que luchar".**

**Sun Tzu, 5 a.c.**

**V.1. Definición del negocio**

**V.1.1. Misión**

**V.1.2. Valores**

**V.1.3. Establecimiento de Objetivos  
o propósitos corporativos**

**V.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa**

**V.2.1. Diagnóstico de fuerzas y debilidades**

**V.2.2. Diagnóstico de oportunidades y amenazas**

**V.3. Análisis de Prospectiva**

**V.3.1. Escenario Ideal**

**V.3.2. Escenario Factible**

**V.3.3. Escenario Tendencial**

**V.4. Fijación de objetivos y metas**

**V.5. Plan de negocios de acuerdo al diagnóstico de la empresa**

**V.5.1. Elaboración de Estrategias y metas**

**V.5.1.1. Estrategia y sistema de planeación**

**V.5.1.2. Estrategia basada en el cliente**

**V.5.1.3. Estrategia competitiva**

**V.5.1.4. Estrategia basada en la corporación**

**V.5.1.5. Sistema de sugerencias**

**V.6. Técnicas de Ingeniería Industrial**

**V.7. Implantación, control y seguimiento**

El espíritu emprendedor, creativo y trabajador del empresario mexicano se ve muchas veces frustrado y en crisis, por la carencia de un plan maestro a seguir; si bien la improvisación es habilidad natural del buen empresario, al depender de ella en todo y para todo, evita que el trabajo productivo y en equipo pueda lograrse.

El presente capítulo pretende guiar al micro, pequeño y mediano empresario en la implantación de la Planeación Estratégica en su empresa. De esta manera será posible proceder en la planeación de la empresa como se indica en la figura 5.

Esta guía surge para satisfacer la necesidad de **ideas, estrategias y opciones** que tiene el empresario y hombre de negocios de México, en los distintos campos de la administración, con el fin de contribuir a su desarrollo progresista, confiable y constante dentro de un entorno que le brinda, al mismo tiempo, **oportunidades y riesgos**.

Nuestro objetivo es ayudar a descubrir ambos puntos, ofrecer opciones para aprovechar las oportunidades de desarrollo, crecimiento, inversión y contrarrestar, minimizar o eliminar los riesgos que continuamente se irán presentado en el devenir empresarial.

Reconociendo que cada empresa, especialmente la micro, pequeña y mediana, tiene sus propias expectativas y objetivos particulares, esta guía se escribe sin particularizar sobre ningún caso en específico, para que de esta manera las ideas aquí expresadas puedan adaptarse de acuerdo con las necesidades e intereses de cada empresa.

No se pretende solucionar todos los problemas que enfrentan los empresarios, pero en cada uno de los conceptos descritos se pueden encontrar ideas, estrategias y sugerencias que permitirán afrontar las dificultades con conocimiento y seguridad; estos conceptos pueden no ser los únicos que se presenten, pero sí pueden considerarse entre los más frecuentes y representativos para desarrollar e implantar la Planeación Estratégica.

La importancia de esta guía radica en el hecho de que responde a la necesidad empresarial de contar con un instrumento unificador de ideas, objetivos, políticas, procedimientos, métodos y programas lo cuál a su vez, dará pauta al óptimo funcionamiento de la empresa, siempre y cuando se adapte satisfactoriamente a sus necesidades. El buen funcionamiento de esta guía dependerá en gran medida del grado de aceptación que tenga en la empresa y el alcance de sus posibilidades se verá limitado a la fiel adopción y realización de sus objetivos.



## **V.1 DEFINICION DEL NEGOCIO**

Este apartado debe definir brevemente aquello que es el negocio o actividad fundamental de la empresa, para lo cual debe contener:

- la descripción de los servicios y productos que se proporcionan a los clientes
- una referencia precisa al mercado y clientes a los que está enfocado el negocio
- las características que lo hagan distinto a los competidores en cuanto a tamaño, uso de la tecnología, posición de liderazgo, nivel y profundidad de la presencia de mercado que se tenga, etc.

No debe ser larga ni compleja, y deben evitarse ambigüedades que se presten a interpretaciones diversas. Quien la lea, deberá comprender la naturaleza y esencia de las actividades que realiza el negocio.

### **V.1.1 MISION**

La misión de la empresa es la razón que justifica su existencia en el entorno, esta es más una definición cualitativa de su modo de operar que la descripción de sus actividades mismas. La misión de la empresa debe guiar la continuidad de una organización, para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y se proyecte a través del tiempo.

### **V.1.2 VALORES**

La descripción de los valores de la empresa son los valores que esta ha adoptado y considera importantes en su modo de operar. Así podemos hablar de honestidad, trato a los recursos humanos, productividad, responsabilidad, solidaridad social desarrollo, etc.

### **V.1.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS O PROPOSITOS CORPORATIVOS**

Se parte del establecimiento del objetivo fundamental de la empresa como tal, porque será importante que el empresario cuente con una idea preliminar de lo que quiere alcanzar. El objetivo focal o fundamental de la empresa debe ser la base desde la cual se proyecten todas las ideas para la planeación.

La estructura de la empresa y los objetivos que ella trata de alcanzar deben ser objeto de una detallada planificación teniendo en cuenta el futuro previsible (Véase figura 6), ya que de no ser así no contará con la flexibilidad suficiente para adaptarse al nuevo ambiente y el cambio le será impuesto a ella por factores externos.

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

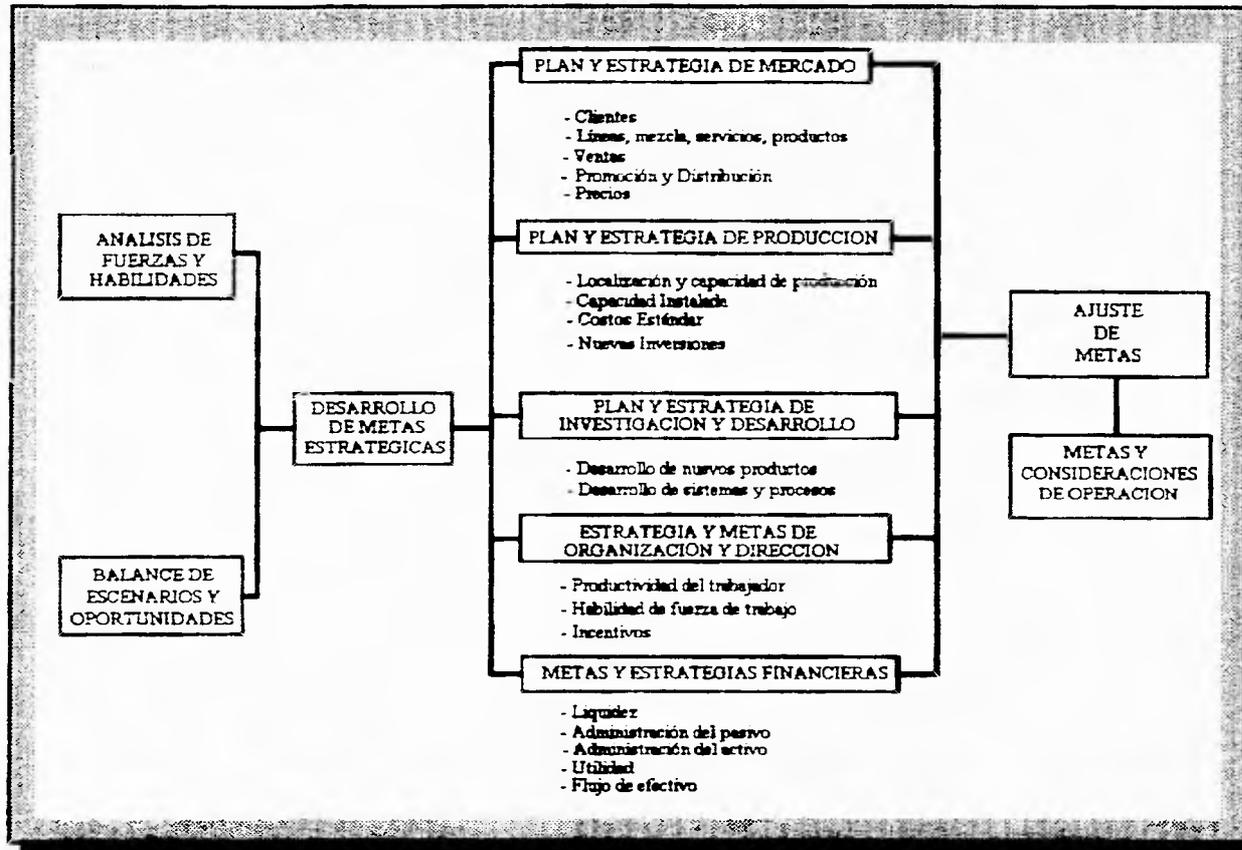
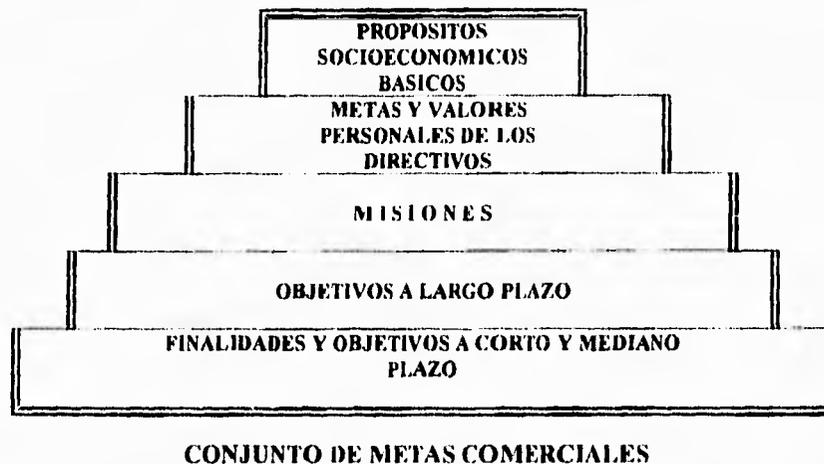


Figura 6

En el caso de una empresa micro y pequeña los objetivos y metas que ésta trata de alcanzar serán por lo general inseparables de los objetivos y metas del dueño de la empresa. Es por eso que se debe iniciar esta sección analizando los objetivos personales del dueño, la manera de pensar de la Dirección General y el Consejo de Administración en cuanto a las principales variables que determinan la atractividad de una empresa, cosa que a la larga determinará su orientación.

Los objetivos que la empresa se impone a sí misma alcanzar, están íntimamente ligados a la misión que la empresa cumple en el mercado que sirve. Para que la empresa triunfe en dicho mercado será necesario que ella aporte un producto o preste un servicio especial único. Se debe empezar por definir "*qué es lo que somos*", y después se establecerán las metas que nos dicen "*adónde vamos*" (Véase conjunto de metas comerciales).



Entre los múltiples objetivos que la empresa pudiera escoger como meta se encuentran: *utilidad neta, incremento en tamaño de la empresa, permanecer en el mercado, generar utilidades, vender, incremento de la rentabilidad, etc.*, sin embargo, la elección del objetivo sobre el cuál se base el sistema de planeación, dependerá del momento en el que la empresa que la adopte se encuentre, ya que si su situación es crítica su único objetivo será permanecer en el mercado, y en cambio, si es una empresa sólida, su objetivo puede ser más ambicioso, tal como abrirse paso en otros mercados o crecer.

## V.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Todo objetivo tentativo deberá ser evaluado contra el análisis de situación de *fuerzas y debilidades de la empresa*, así como de las *oportunidades y amenazas del medio ambiente*. Los cuadros respectivos en la figura 7 identifican aquellos tipos de factores que deben tomarse en cuenta. El análisis de situación debe comprender la recopilación y análisis de todos los datos relevantes para la planeación y para la identificación de tendencias y peligros medio ambientales significativos (Véase figura 8).

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

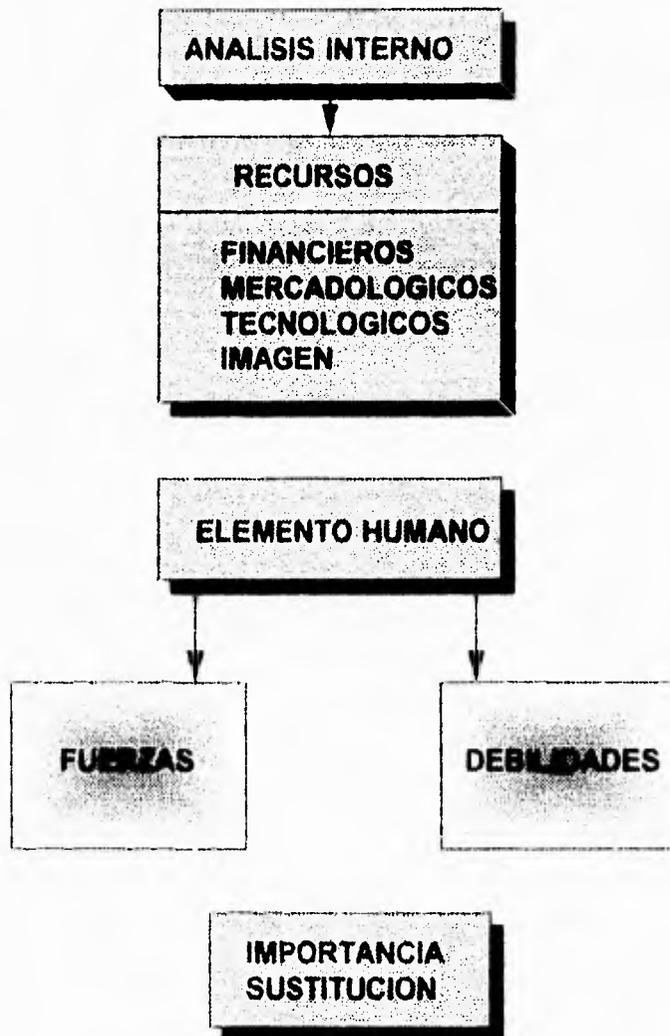


Figura 7

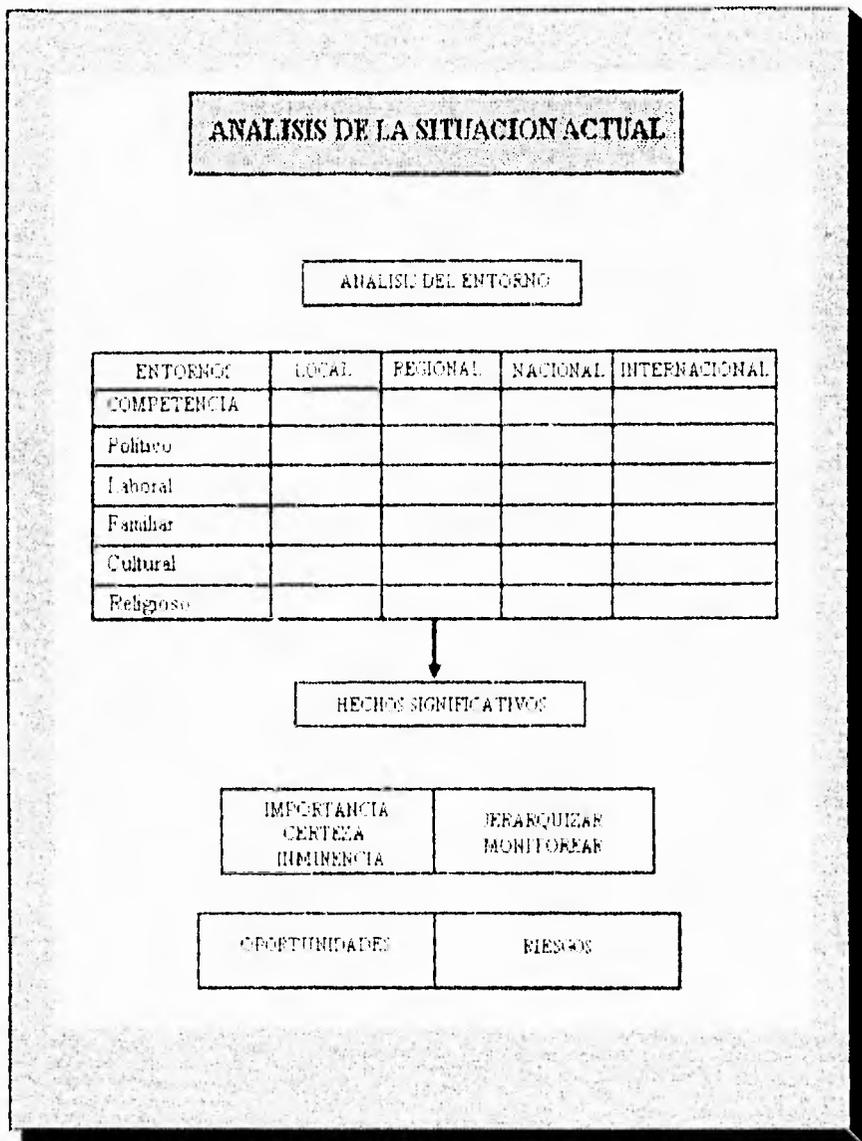


Figura 8

Para fines ilustrativos generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a su empresa desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

CUESTIONAMOS	CON EL PROPOSITO DE...
¿Dónde estamos?	Definir la posición Estratégica actual (Posicionamiento presente)
¿A dónde vamos?	Escudriñar el futuro y predecir consecuencias. (Posicionamiento descriptivo)
¿A dónde deberíamos ir?	Proyectar a la empresa con la posición estratégica. (Posicionamiento normativo)

El preguntar *¿Dónde estamos?* es fundamental ya que podrá precisar el perfil estratégico que en el presente tiene su empresa (Véase figura 9). Aquí identificará los factores que han influido en su comportamiento y que la han llevado a su posición actual. Se evalúan:

Las **fuerzas y oportunidades** de la empresa y

La **misión y objetivos** de la empresa; para determinar si se está cumpliendo con ellos, analizando conceptualmente a la empresa por lo que es, hace y significa para su medio, clientes y público en general.

### V.2.1 DIAGNOSTICO DE FUERZAS Y DEBILIDADES

Debe recordarse que las fuerzas y debilidades de la empresa son siempre fenómenos internos, que aunque pueden verse favorecidos o aumentados por eventos externos, se concentran en situaciones que nos hacen más fuertes o más débiles, siempre en relación a otros. También es cierto que los eventos externos (fuera de nuestro control o capacidad de decisión) hacen que las fuerzas y debilidades se vuelvan elementos sumamente dinámicos del proceso de planeación.

#### FUERZAS

Las fuerzas de una empresa serán todos aquellos atributos que la distingan favorablemente de sus competidores, aunque no necesariamente de toda la competencia, sino en relación con los competidores más directos.

## ESQUEMA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

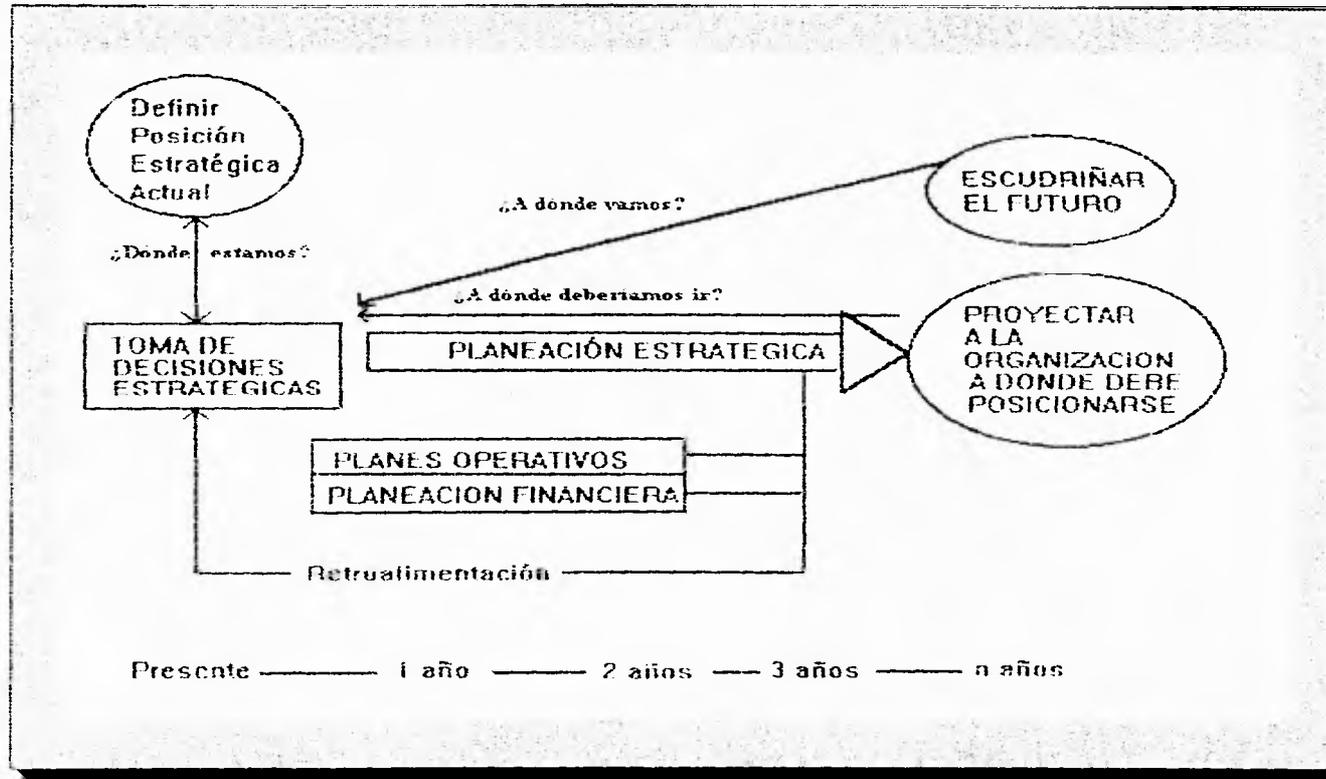


Figura 9

Para identificar las fuerzas que posee la empresa y definir su lugar en el mercado, podemos empezar por buscar la definición del negocio: **¿en qué negocio estamos?** y **¿en dónde estamos?**; analizar la situación en relación con los clientes, composición, tendencias de producto, ventas, relación con proveedores, el aspecto de producción, tendencias en costo, condiciones y eficiencia de las instalaciones y equipo, administración de inventarios, relaciones con el personal (técnicos, obreros, etc.), clima y nivel moral, productividad, sindicato, el aspecto de finanzas (punto de equilibrio, relaciones financieras, etc.), ingresos, utilidades, pasivos, efectivo, etc.

A continuación se presenta una escala de fuerzas que permite su clasificación por orden de prioridad:

-**Fuerza fundamental:** aquellas que están en primer nivel de importancia para la empresa en relación con la competencia.

-**Fuerza secundaria:** Aquellas que son importantes pero que de no tenerlas la empresa no vería amenazada su postura de mercado, por lo menos en el corto plazo.

-**Fuerza elemental:** Aquellas que aunque se tienen, no representan una ventaja competitiva significativa.

## **DEBILIDADES**

Son todas aquellas características de la empresa que la distinguen desfavorablemente de sus competidoras, aunque no necesariamente de toda la competencia sino en relación directa con los competidores más cercanos.

Al igual que con las fuerzas de la empresa, es conveniente jerarquizar las debilidades, ya que, no todas representan una situación igual de desventaja.

-**Debilidad crítica:** Aquellas que están en primer nivel de importancia para la empresa y con las cuales se está en peligro inminente ante la competencia.

-**Debilidad secundaria:** Aquellas que son importantes pero que de tenerlas, la empresa no vería amenazada su postura en el mercado, por lo menos en el corto plazo.

-**Debilidad elemental:** Aquellas que no representan un riesgo grave o importante, por lo menos en el corto plazo.

Es conveniente realizar las siguientes preguntas en el análisis de fuerzas y debilidades:

1. ¿Qué productos tenemos y cuál es su posicionamiento entre los clientes?
2. ¿Cuáles son las características más significativas de nuestros mercados específicos?
3. ¿Qué recursos operativos poseemos y cuáles son sus ventajas y desventajas frente a la competencia?
4. ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por mi empresa hasta el presente?
5. ¿Qué es lo más relevante que mi empresa ha hecho para alcanzar sus logros anteriores?

## V.2.2 DIAGNOSTICO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El análisis de las oportunidades y amenazas debe tomar el punto de vista de mercado (clientes, competencia, preferencias), desarrollo tecnológico, capacidad de producción, habilidad de mano de obra, etc.

La manera para identificar las características competitivas de los competidores, es con base en la observación de sus movimientos, las opciones que se oyen en los medios de difusión, las informaciones que dan los clientes, proveedores, empleados que han trabajado en la competencia, diarios, revistas especializadas, informes de cámaras, la Bolsa Mexicana de Valores (cuando el competidor es una empresa pública registrada en la Bolsa), visitas físicas y muchas fuentes más que permiten estudiar las principales características que tiene el competidor.

El análisis de estos eventos, hecho de una manera profesional, consistente y objetiva, se vuelve una poderosa arma para competir, pues esa es precisamente, la manera en como se conoce la dimensión de la fuerza, recursos y espacios requeridos para lograr los objetivos que se quieren alcanzar. Además se debe recordar que no hay mejor incentivo para incrementar las ventas, servicio, calidad, productividad, resultados, etc., que un buen competidor, siempre y cuando se descubra en dónde radica su fuerza principal.

Dentro del desarrollo económico se debe evaluar la disponibilidad de fondos, préstamos, costo de capital, inversión; identificar los problemas y oportunidades que existen, tasas de crecimiento, productos y mercados actuales, los requerimientos de nuevas tecnologías y nuevos mercados.

### OPORTUNIDADES

Oportunidad es todo aquello que facilita o propicia un movimiento exitoso o positivo en el mercado o entorno competitivo donde se actúa. Aquello que permite capitalizar ciertas tendencias, la ausencia temporal de un competidor que ha sufrido un daño en sus instalaciones, líneas baratas de financiamiento, mejora en la economía, etc.

Al analizar las oportunidades del entorno es necesario considerar si los demás competidores las aprovechan de igual o mejor manera que la empresa, lo cual obliga a conocer su estilo, deseos y capacidades, para estimar las consecuencias en el corto y largo plazo. ***Las oportunidades más valiosas son difíciles de ver o detectar***. Al estudiar las oportunidades habrá que dárseles una jerarquía así como estimar el tiempo para aprovecharlas.

**Oportunidades Generales:** Son todas aquellas que favorecen a todos los que compiten en el entorno de una manera semejante, ejemplo: reducción de la inflación, un vuelco positivo de la economía, etc.

**Oportunidades específicas:** Son todas aquellas acciones ocurridas en el sector al que pertenezca la empresa, habitualmente protagonizadas por algún competidor que favorecen a los demás participantes del sector, ejemplo: un competidor que invierte una suma mucho menor que la nuestra en publicidad.

**Oportunidades propias:** Son aquellas acciones que representan una oportunidad específicamente para la empresa, ejemplo: la oferta de productos iguales que los nuestros pero a un precio mayor.

## **AMENAZAS**

Amenaza es todo aquello que hace difícil el crecimiento de la empresa, su presencia en el mercado, el logro de objetivos, ya sea en los volúmenes de operación, los resultados alcanzados, los mercados cubiertos, etc., no se refiere únicamente a competidores sino a cualquier acción emprendida en el país, por ejemplo: una nueva reglamentación ecológica, la apertura económica, las altas tasas de interés, la informalidad de los proveedores, etc.

Al igual que con las oportunidades será conveniente realizar una clasificación de las amenazas:

**Amenazas generales:** Son todas aquellas que afectan a todos los que compiten en el entorno de una manera semejante. Ejemplo: la alta inflación, una devaluación, una recesión, etc.

**Amenazas específicas:** Son aquellas acciones ocurridas en el sector o protagonizadas por algún competidor que afecten directamente a los demás participantes, ejemplo: un competidor aliándose con proveedores que en adelante le surtirán solo a él.

**Amenazas propias:** Son aquellas acciones de los competidores, proveedores o clientes, enfocadas directamente a provocar un daño o efecto directo en nuestra operación, ejemplo: la apertura de una tienda del competidor frente a nuestra mejor unidad.

## **V.3 ANALISIS DE PROSPECTIVA**

La Planeación Estratégica obliga a escudriñar el futuro, aunque no para lograr pronósticos infalibles, pero al menos, para identificar indicios y señales de lo probable y lo posible. La pregunta ¿A dónde vamos? permitirá crear los escenarios futuros. Esta fase de la Planeación Estratégica intenta identificar el rumbo que tomaría la empresa cuando por inercia siguiera las tendencias del medio ambiente y se comportara en forma similar a como lo ha hecho hasta el presente, sin siquiera analizar la oportunidades y amenazas.

Lo importante y significativo es formular pronósticos sobre diversas tendencias ya sean éstas sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc. y establecer su interrelación y efecto, para crear escenarios futuros en lo que habrá de participar la empresa.

La formulación de pronósticos y creación de escenarios para fines estratégicos tiene un doble propósito:

- Precisar y establecer las relaciones de causa-efecto en cada paso, para llegar a situaciones que conformarán escenarios futuros.
- Encontrar alternativas en cada paso o evento con el fin de prevenir, desviar o facilitar el camino para que la empresa llegue a sus objetivos y a la posición estratégica que quiere alcanzar.

Es recomendable elaborar las siguientes preguntas:

- 1.¿Qué tendencias son las que más directamente influyen en la vida de mi empresa?
- 2.¿Qué información requerimos para formular los pronósticos y dónde puede recolectarse?
- 3.¿Qué metodología es la más conveniente utilizar en la formulación de pronósticos?
- 4.¿Cuáles son los probables y posibles escenarios para los próximos años?
- 5.¿Qué perspectivas tendría mi empresa en ese futuro, de continuar operando como lo ha hecho en el pasado?
- 6.¿Qué oportunidades futuras se presentan para mi empresa y qué deberá hacer para aprovecharlas?
- 7.¿Qué amenazas podrían presentársele a mi empresa y que debería hacer para evitarlas?
- 8.¿Cuáles son las áreas de innovación y cambio más importantes que mi empresa debe considerar para enfrentarse al futuro?
- 9.¿Qué más afectará a mi empresa que se deba conocer ahora?
- 10.¿Cómo deben optimizarse los recursos económicos, técnicos y administrativos?

Esta información obtenida de los pronósticos y de su análisis, le permitirá al empresario o a la alta dirección distinguir entre lo que son las posibilidades reales de lo que son especulaciones ambiguas y entre lo que se requiere emocionalmente de lo que se requiere racionalmente.

### V.3.1 ESCENARIO IDEAL

En esta parte se deberá hacer una descripción de lo que en su momento se considere como ideal para el desarrollo de la empresa. El escenario ideal es como su nombre lo dice el escenario en el que deseáramos se desarrollara la empresa, sin obstáculos ni limitaciones de ningún tipo llámense ésta limitaciones económicas, políticas, sociales o mejor aún las causadas por la competencia.

### V.3.2 ESCENARIO FACTIBLE

Este deberá describir todos aquellos aspectos que hagan factible el desarrollo de la empresa en el medio al que sirve. Este escenario influye directamente sobre los planes que se tengan para la empresa en estudio de ahí su importancia.

### V.3.3 ESCENARIO TENDENCIAL

El escenario tendencial deberá considerar los factores de carácter nacional (económicos, políticos, sociales, etc.) que puedan tener alguna repercusión directa sobre la empresa en estudio.

### V.4 FIJACION DE OBJETIVOS Y METAS

Partiendo de los factores denominados "potencialidades y debilidades de la empresa", y "oportunidades y limitaciones del medio ambiente", el empresario deberá establecer objetivos específicos -para cada una de las áreas que integren la empresa-, identificados como los más relevantes para encaminar a la empresa hacia el logro de su objetivo fundamental.

Los objetivos de la empresa son la columna que sostiene el plan estratégico del negocio. Esta etapa del proceso de planeación es sin duda alguna la más delicada y exigente. No pueden fijarse objetivos con superficialidad o sin la reflexión necesaria en cada caso. Cuando el diagnóstico interno de la empresa, junto con su análisis externo están bien hechos, es relativamente sencillo fijar los objetivos del plazo que se contempla, pues se sabe lo que se puede hacer (**amenazas/oportunidades VS fuerzas/debilidades**) y lo que se quiere hacer (**objetivos de la empresa que subordinan el plan estratégico**).

Se debe incluir para cada objetivo por alcanzar el tiempo del logro, los responsables, los recursos necesarios, los beneficios por obtener (de corto, mediano y largo plazo, los posibles obstáculos a encontrar y vencer, los apoyos requeridos de otras áreas, etc.)

Las definiciones de las metas serán a corto y largo plazo, los objetivos deberán ser específicos y de fácil comunicación. Recomendamos establecer los objetivos por un periodo de cinco años, que es la perspectiva de planeación más típicamente utilizada por las empresas del mundo, y el periodo más razonable habiendo estimado que no se trata de un periodo que requiera de más tiempo.

#### **Objetivos de área**

Los objetivos correspondientes a cada área: compras, distribución, transporte y entrega, almacenamiento, rotación, publicidad, etc., son de gran importancia porque de esta manera se refleja que no se trata de solamente llegar a un objetivo de crecimiento en ventas o resultados, sino que se deberán contemplar las consecuencias y efectos con que cada objetivo final de ventas o resultados impactará al resto de la organización. Ello creará la necesidad de una mayor colaboración de las áreas de la empresa, pues al fijarse un objetivo mayor, éstas se verán presionadas a colaborar en el logro de aquel objetivo básico. No debe olvidarse que los objetivos de área deben reunir ciertas características comunes insustituibles:

- medibles
- claros
- motivadores
- viables

- flexibles
- eficaces

Una vez que ya definió la posición actual de su empresa, ha formulado los pronósticos de las tendencias que forman su medio y ha formulado los objetivos de área, ya tiene los elementos necesarios para determinar si el perfil actual estratégico es el apropiado para llegar al futuro deseado.

Esta etapa es decisiva para cerrar la brecha entre lo que actualmente es su empresa y lo que pretende ser. Su desarrollo y formulación de las siguientes preguntas le ayudarán a lograrlo:

1. ¿Cuáles son los objetivos, la misión y el concepto de su empresa para dentro de 5 o más años?
2. ¿Cuáles son los probables competidores de su empresa?
3. ¿Qué cambios e innovaciones tendrán que emprenderse en los productos, según los pronósticos y escenarios futuros?
4. ¿Qué identidad e imagen se deberá proyectar en el futuro?
5. ¿Cuáles serán las características principales de los mercados atendidos por su empresa?
6. ¿Qué ventajas actuales de su empresa deberán fortalecerse?
7. ¿Cómo deberán superarse las desventajas que actualmente enfrenta la organización con respecto a sus competidores?
8. ¿Qué cambios y mejoras deben emprenderse en su empresa?

En este momento ya se cuenta con premisas e información para estructurar los planes estratégicos que deberán funcionar posteriormente. El elemento central estará en las **estrategias** que se establezcan; de su calidad dependerá la efectividad de los planes y los resultados alcanzados en el futuro, por lo tanto su diseño y formulación debe ser clara y precisa en sus diferentes componentes.

## **V.5 PLAN DE NEGOCIOS DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

En este paso de la planeación habrá que definir los programas de acción que harán posible los objetivos.

Cada ejecutivo y su equipo tienen que imaginar que serie de acciones darán (antes de intentarlas) para completar el proyecto. El empresario deberá preguntarse ¿A dónde debemos ir?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Qué debemos hacer para llegar a ser la empresa que queremos?

Para cada acción se deberá considerar el personal que se involucrará, calcular el tiempo que puedan tomar en ejecutar la acción, los recursos que se emplearán (financieros, instalaciones, etc.).

De esta manera se pueden establecer parámetros para la revisión del avance de cada una de las acciones, los responsables, las fechas de revisión y de conclusión para cada uno de los objetivos **"A todo lo que no se le pone fecha no se cumple"**.

### V.5.1 ELABORACION DE ESTRATEGIAS Y METAS

Efectuando el análisis de la situación interna y externa, y estableciendo los posibles escenarios y oportunidades así como los puntos fuertes y débiles, se podrán plantear las estrategias y metas de **mercado, producción, investigación y desarrollo, organización y gerencia, etc.**

**Estrategia** es un pensamiento que emana del empresario, de la alta dirección, necesaria para establecer actividades para obtener resultados en una situación estratégica. Las estrategias son las extensiones y ampliaciones de los objetivos estratégicos y extensiones de la empresa tomando en cuenta las características del ambiente en el cuál opera (Véase figura 10).

Las metas son subobjetivos que permiten alcanzar escalonadamente el objetivo fundamental, debe asignárseles una fecha límite de ejecución.

La formulación de la estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus metas y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales metas.

Para formular la estrategia el empresario deberá tomar en cuenta los aspectos mostrados en la Figura 11.

El empresario usualmente determina la estrategia analizando el ámbito interno de su empresa, su entorno y sus preferencias; siempre preguntando lo que ya hemos mencionado anteriormente: ¿Qué puedo hacer? -cuáles son las fuerzas de mi empresa y cuáles sus debilidades-, ¿qué podría hacer? -cuáles son la oportunidades y amenazas que enfrenta-; y ¿qué quiero hacer? -cuáles son mis deseos y los valores éticos y sociales de mi organización-.

Para que el empresario pueda determinar la estrategia debe conocer las peculiaridades del sector en el que está ubicado.

Para conocerlo, debe evaluar cinco fuerzas fundamentales:

- 1) la que ejercen mis competidores
- 2) la amenaza de posibles sustitutos de mi producto
- 3) la fuerza negociadora de clientes o compradores
- 4) el poder de los proveedores o vencedores y;
- 5) los posibles nuevos competidores

Actualmente debido a la gran competencia existente en el mercado el empresario ya no puede continuar fijando estrategias de competencia en base a un criterio de prueba y error, ya no puede darse este lujo, porque podría ser desplazado fácilmente.

# CONSIDERACIONES PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA

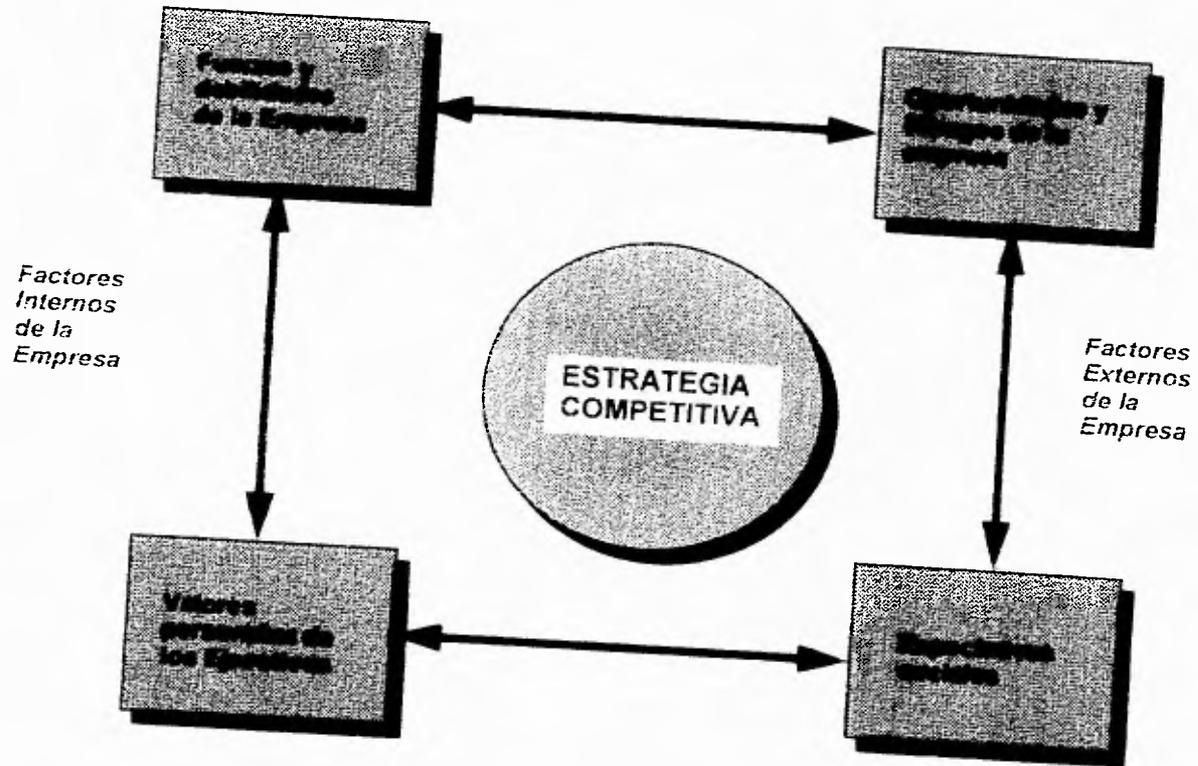


Figura 10

## CIRCULO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

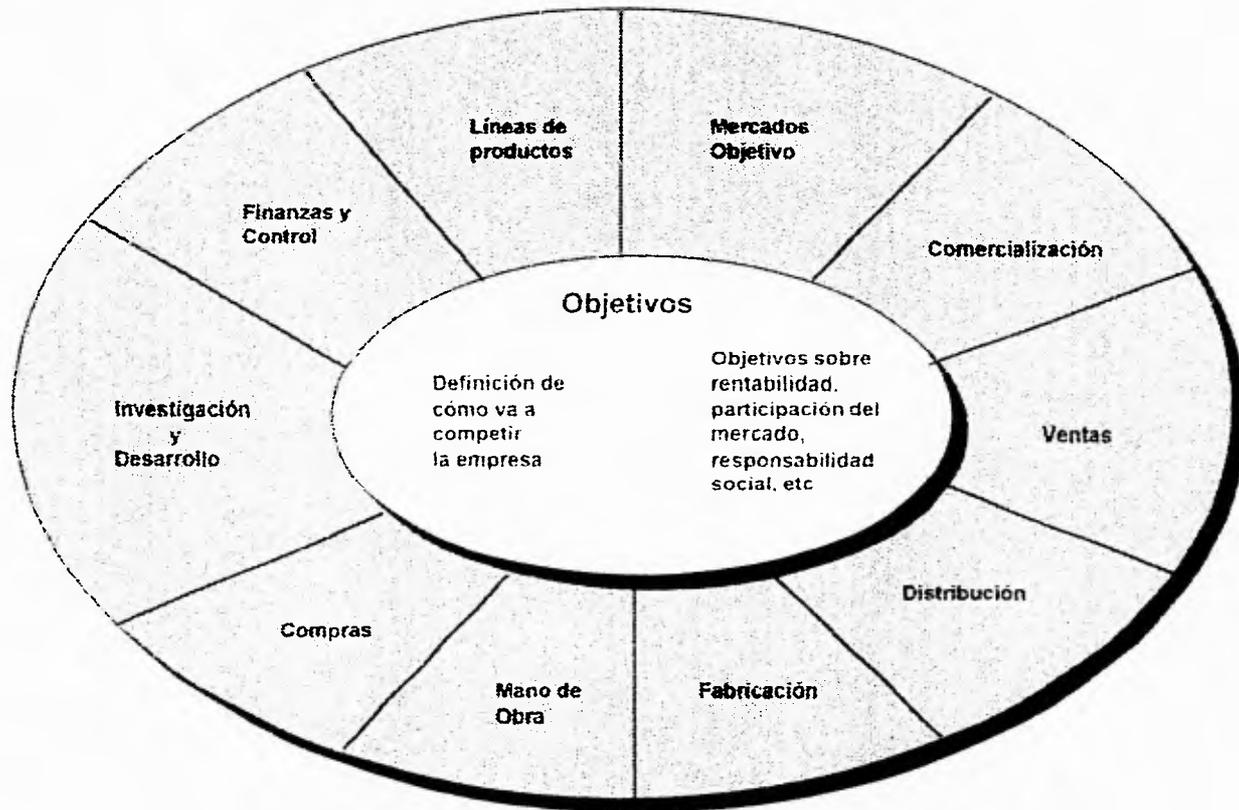


Figura 11

### V.5.1.1 ESTRATEGIA Y SISTEMA DE PLANEACION

Hace años la competencia entre las salas de cine sólo se contemplaba en relación de las salas más próximas. La ciudad, actualidad, estreno y oportunidad de las películas que se proyectaban.

Otra competencia estaba emergiendo. El "boom" de los videoclubs de alquiler hizo que muchas salas de cine tuvieran que variar su estrategia, inversión en medios audiovisuales, instalaciones, versatilidad y multiplicidad de las salas, etc. La aparente mejor posición en el mercado por parte de las empresas de alquiler de cintas de video era sólo aparente. Cuando aparecieron las cadenas privadas de televisión y se abarataron los precios de las películas de video desaparecieron multitud de videoclubs de alquiler; esto es sólo un ejemplo, pero real, sobre la necesidad de innovar y cambiar continuamente para adelantarse a la competencia que tanto daño puede hacerle a la empresa si no se esta preparados para enfrentarla.

Aquellas empresas que traten de maximizar el valor a corto plazo, manejando la contabilidad y aumentando los ingresos o reduciendo los costos como si el resultado fuera una función de los costos, estarán destinadas a perder. La maximización del valor de la empresa no debe ser una estrategia para el empresario y los accionistas, sino una consecuencia que se produce como el resultado de estrategias cuyo enfoque principal es el cliente.

***"Es así como la empresa debe enfocarse hacia la maximización de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. La razón de ser de todas las empresas son los clientes, el objetivo por el cual competir y satisfacer con sus productos y servicios, pero considerando este proceso a largo plazo"***<sup>30</sup>.

#### **Fundamentos de la Estrategia**

La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa puede ser más productiva que la competencia, utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de la competencia y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes.

Para entender la amplitud del concepto de estrategia y facilitar su aplicación es necesario tener en cuenta cuatro aspectos básicos:

#### **Liderazgo**

Antes de la formulación de la estrategia debe haber una persona que a nivel individual defina cuál es la estrategia a desarrollar. El líder estratega o director de una empresa tiene la responsabilidad de definir lo que quiere que la empresa sea en el futuro, tener visión y comunicárselo a toda la organización. Es el principal responsable de impulsar la formulación sistemática de este

---

<sup>30</sup>Tomás Acuña, Socio de la División de consultoría operacional, Ruiz Urquiza y Cía.; El Financiero, Octubre 1994

proceso en el que deben intervenir los puestos más importantes de la empresa, para que de esta forma, además, se comprometa con ella.

### **Adaptación Permanente**

Un enfoque estratégico implica una búsqueda constante de ventajas competitivas. No es un proceso que se efectúa de forma puntual o discontinua. En un mundo donde el cambio es una constante diaria y afecta a todos los órdenes de la sociedad, el empresario necesita adaptar permanentemente su organización y su estrategia a las nuevas realidades y reglas del juego impuestas por el medio cambiante, buscando constantemente ventajas competitivas que le permitan diferenciarse del resto. Por ello, el plan estratégico no puede ser un modelo rígido y burocrático creado en un laboratorio, sino un esquema flexible, lógico que va evolucionando con la realidad misma de la empresa, su mercado y sus clientes. Y esto último requiere una dosis de creatividad e innovación que generalmente ningún sistema de planeación puede recoger.

### **Diferenciación o Ventajas Competitivas**

El verdadero motor de una estrategia de negocios, lo que la distingue de cualquier otro tipo de planeación de negocios, se resume en dos palabras: ventaja competitiva. Sin competidores no habría necesidad de estrategia. La necesidad de diferenciación impuesta por un medio competitivo exige identificar y analizar cómo explotar al máximo los puntos fuertes de una empresa respecto de sus competidores, de manera que los clientes perciban y valoren esta diferencia. Al mismo tiempo, la búsqueda de estas ventajas competitivas se basa en la identificación de las llamadas áreas de excelencia que constituyen aquellas en las que una empresa desarrolla una destreza o capacidad superior a las de la competencia y pueden llegar a identificar las fuentes de ventaja competitiva.

Las áreas de excelencia pueden estar constituidas por el producto/servicio, el mercado al que esté orientada la empresa, la tecnología, el método de distribución, etc. Son las áreas que requieren de inversión en periodos de expansión y las últimas en abandonar en periodos de recesión.

Tanto la identificación de las áreas de excelencia como la búsqueda de las fuentes de ventaja requieren de considerar los tres elementos claves en los cuales gira todo el proceso de análisis estratégico denominado "triángulo estratégico": **la empresa, los clientes y la competencia**. Ello implica que a la hora de identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa lo que realmente cuenta son aquellos que no sólo representan una ventaja o desventaja competitiva, sino que además implican un factor crítico en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

A partir de la conjunción de estos tres elementos la empresa podrá formular estrategias basadas en desarrollar sus propias ventajas competitivas estructurales o funcionales, en explotar las desventajas competitivas que presenten sus rivales o en concentrarse en segmentos de mercado donde los clientes valoren las características diferenciales de sus productos o servicios.

### V.5.1.2 ESTRATEGIA BASADA EN EL CLIENTE

Si bien la necesidad de utilizar conceptos estratégicos surge de la existencia de un mercado competitivo, la gran diferencia entre la estrategia militar y la estrategia de negocios radica en que esta última incluye un elemento adicional que la primera desconoce: ***el éxito de la empresa depende de cómo sirve y satisface las necesidades de sus clientes***. Esto significa que la supervivencia o éxito final entre los distintos competidores en un mercado, estará determinado por como se perciben y valoran las ventajas competitivas o factores diferenciales que cada uno de esos competidores ofrecen a través de sus productos o servicios. En otras palabras, el mero crecimiento cuantitativo de la cifra de ventas de una empresa no significa nada en términos del éxito a largo plazo de una estrategia comercial, si cada peso que integra esa cifra no significa un cliente complacido, una necesidad satisfecha, una imagen de calidad. Lo que cuenta no son las ventas que son simples estadísticas, sino los clientes, que son personas.

Por ello el foco de atención de toda estrategia no debe centrarse en vencer a la estrategia misma, sino primordialmente, en evaluar cómo atender más rápido a los clientes, cómo responder más rápido a sus necesidades y cómo brindarles productos y servicios de mayor calidad. Toda estrategia debe definir a partir de un claro entendimiento las necesidades de los clientes y de una minuciosa evaluación de cómo crear un mayor valor para los mismos. Una empresa que quiere aumentar su propio valor en el mercado, primero debe preocuparse por incrementar el valor de sus productos y servicios para sus clientes<sup>31</sup>.

Ninguna empresa puede responder completamente a las necesidades, deseos y expectativas de todos los individuos, ya que estos difieren entre sí, sin embargo para fines de analizar su comportamiento es posible agruparlos en unidades relativamente homogéneas.

Este proceso de identificación de clientes y mercados debe emprenderse apropiadamente como prerrequisito para formular la PE que determine el rumbo que habrá de tomar la empresa. Para cumplir con este propósito, la alta dirección y quienes participan en el proceso de la Planeación Estratégica, deben tener suficientes conocimientos sobre la práctica de la mercadotecnia actual, orientada hacia lo que la gente quiere y desea comprar, según sus necesidades, deseos y expectativas. Theodore Levit, reconocido profesor de la Universidad de Harvard, precisa ésta idea diciendo:

***En lugar de hablar acerca de lo que se tiene que hacer o vender, los gerentes deberían pensar acerca de lo que la gente quiera comprar y ¿por qué?***

A la hora de plantear las estrategias basadas en los clientes se deberá responder al grupo o grupos de clientes que conforman el mercado, tanto al que se pretende llegar como al que se pretende consolidar.

Esta idea la podemos reforzar consignando a Akio Morita, presidente de Sony Corporation:

---

<sup>31</sup> Tomás Acuña, Socio de la División de consultoría operacional, Ruiz Urquiza y Cía.; El Financiero, Octubre 1994

*...El problema no es tanto vender al público un producto, sino vender el nuevo concepto desarrollado; hay que enseñarle a reconocer sus necesidades insatisfechas.*

Todo lo anterior deberá llevar al empresario a una reflexión para fines estratégicos. La alta dirección y quienes se involucran en la P.E. deberán tener un amplio conocimiento del mercado, a partir de observar y conocer a sus clientes para poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué compran nuestros productos?
- ¿Cuál es el valor que encuentran en nuestros productos?
- ¿Cuándo y cómo compran?
- ¿Cómo podemos clasificar a nuestros clientes?
- ¿Qué otros deseos necesidades y expectativas tienen nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los competidores?

Para posicionar a la organización de ahora y proyectarla como quiere y debe ser en el futuro, también es conveniente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias de la gente?
- ¿Qué pasaría si los motivos de compra de los clientes actuales se modificaran sensiblemente?
- ¿Cuáles pueden ser las repercusiones futuras por los cambios y tendencias en el comportamiento de los clientes?
- ¿Qué impacto tendrán esos cambios en nuestra empresa y en la competencia?
- ¿Cuáles son los competidores potenciales?
- ¿Qué concepto de negocio deberá manejarse en el futuro?
- ¿Habrá que modificar la identidad e imagen corporativa de la organización?
- ¿Qué acciones debemos emprender para anticiparnos a los posibles cambios?

Los cambios que se identifiquen entre los clientes y público en general obliga a las empresas a examinar las tendencias que siguen esos fenómenos y a evaluar el impacto en el comportamiento del mercado.

A lo largo de los años se han adoptado diferentes estrategias para conocer más acerca de los gustos de la gente y así mismo poder satisfacer sus necesidades. Una de estas estrategias se basa en la segmentación del mercado desde las diferentes concepciones que se tienen acerca del grupo de clientes que posiblemente compren nuestro producto.

Desde los años 70 y hasta nuestros días se ha manejado una segmentación de mercados basada en la dinámica de la población que evidencia cambios estructurales en los mercados. Los grupos de clientes muestran cambios en

sus gustos, necesidades y deseos y en el valor que identifican en los productos que adquieren e igualmente modifican sus prioridades de compra.

La dinámica de la población muestra un comportamiento de los mercados muy diferente al esperado, como en los casos siguientes:

FENOMENO	COMPORTAMIENTO SUPUESTO	COMPORTAMIENTO REAL
Comer fuera de casa	En época de crisis económica la gente reduce sus gastos y evita comer fuera casa.	La gente continúa comiendo fuera. Los negocios de comida han sobrevivido y se han presentado nuevas oportunidades.
Viajar por Placer	La gente reduce o elimina sus viajes de placer y aun de negocios.	La gente continúa viajando con mayor frecuencia de lo esperado.

La dinámica de la población nos muestra cambios inesperados fuera de la lógica, pero también es cierto que ofrecen mercados potenciales tremendos, siempre y cuando se interpreten apropiadamente esos fenómenos y se generen las acciones adecuadas.

Debido a los fenómenos actuales se han producido una serie de cambios que es conveniente tomar en cuenta:

- Se consolida una población predominantemente joven (menores de 35 años del 50% de la población).
- Más mujeres estudian carreras profesionales y se incorporan a la fuerza de trabajo.
- Mayor cantidad de mujeres casadas se incorpora a la fuerza de trabajo.
- Aumenta la población de edad superior a los 65 años con deseos y necesidades muy particulares.
- Crece el número de estudiantes y recién egresados que buscan trabajar tiempos parciales en áreas relacionadas con sus estudios.
- Gran parte de la fuerza de trabajo no tendrá la preparación mínima para ocupar puestos calificados.
- Se agudiza la violencia, delincuencia y drogadicción principalmente en los grupos jóvenes.

Estas y otras tendencias ya se detectan, y seguramente causarán modificaciones en la estructura de la población. Lo importante desde el punto de vista estratégico, es identificar las oportunidades que los mismos cambios estructurales puedan ofrecer y para este fin, tanto la **segmentación del mercado como su análisis estratégico es un instrumento vital para la alta dirección y su planeación estratégica.**<sup>32</sup>

## SEGMENTACION ESTRATEGICA

Siempre que se tienen dos o más clientes, existe un mercado que puede segmentarse, es decir, dividirse en subgrupos de clientes que tienen un comportamiento homogéneo en cuanto a sus motivos de compra.

<sup>32</sup>Fabián Martínez Villegas, Planeación Estratégica Creativa, México 1985.

Un mercado es un conjunto de personas con necesidades similares y con poder de compra para satisfacer dichos requerimientos.<sup>33</sup>

Al segmentar el mercado estaremos identificando un subgrupo de clientes dentro de un mercado total de manera que la empresa concentre sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de aquellos clientes definidos como su mercado específico (Véase figura 12).

El japonés Kenichi Ohmae señala la importancia de este aspecto en la segmentación de un mercado:

*Las diferencias por sí mismo no son suficientemente buenas a menos que cada segmento tenga objetivos diferenciales que puedan ser reflejados en la forma como una corporación llegue al mercado.*<sup>34</sup>

La validez informativa y estratégica de una segmentación de mercado depende de la forma como se observan las premisas siguientes:

- 1. Los clientes y consumidores son diferentes y las diferencias identificadas pueden medirse.**
- 2. Las diferencias entre los clientes están relacionadas a las diferencias en su comportamiento, dentro de un mercado específico.**
- 3. Los segmentos de consumidores diferenciados pueden ser segregados de un mercado total para fines de un análisis estratégico.**

Toda segmentación de mercado que considera las premisas anteriores se convierte en una plataforma informativa para el replanteamiento de estrategias, a partir de la cual, una organización buscará corresponder a las necesidades y deseos del segmento diferenciado de clientes, con aquellos productos y servicios que tengan las características, atributos y el valor buscado por ellos.<sup>35</sup>

A continuación mencionamos dos modelos para segmentar un mercado - Segmentación por Objetivos y por Cobertura de Clientes-, ambos útiles para fines de la Planeación Estratégica.

## **SEGMENTACION POR OBJETIVOS**

Su propósito primordial es definir la razón por la cual los clientes compran determinado producto, independientemente de sus atributos personales como son: su edad, nivel de ingreso, profesión y otros. Es encontrar respuesta a:

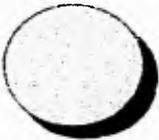
¿Quiénes compran nuestro producto?  
¿Por qué lo compran?  
¿Qué valor encuentran en él?  
¿Cómo lo adquieren?

<sup>33</sup>Buffa, Elwood S. y Pletcher, Bárbara A. Understanding Business Today. p. 210. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill., 1980.

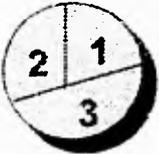
<sup>34</sup>Ohmae Kenichi, La Mente Estratega. p. 101, McGraw-Hill Book Co. Nueva York 1982.

<sup>35</sup> Martínez Fabián, Planeación Estratégica Creativa, México 1985

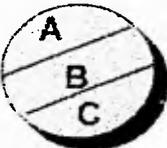
# SEGMENTACION DE MERCADOS



Mercado no segmentado



Mercado segmentado por niveles de ingresos 1,2 y 3



Mercado segmentado por edades A,B y C

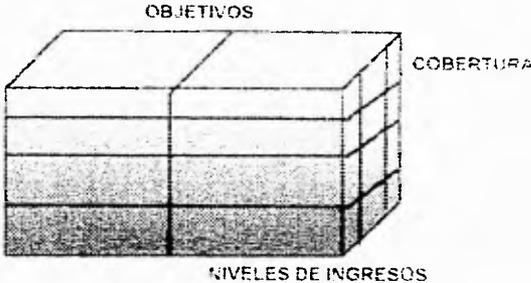
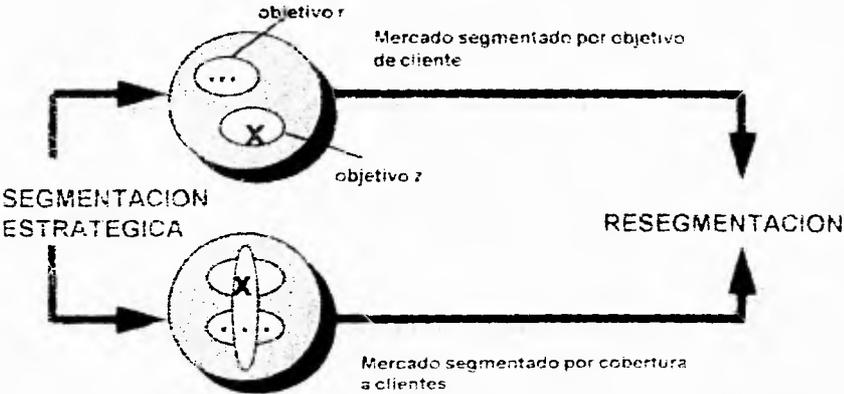


Figura 12

Este modelo nos muestra como al adquirir dos personas el mismo producto, el objetivo de compra puede ser distinto, como por ejemplo uno podría comprarlo por necesidad y el otro por placer o estatus. Es así como: ***"al segmentar un mercado por los objetivos de los grupos que lo integran, se pretende establecer y precisar las diferencias acerca del valor que buscan los clientes cuando adquieren un bien o servicio"***.<sup>36</sup>

Al segmentar un mercado por los objetivos que buscan los clientes, no se debe olvidar que ellos perciben en un producto idéntico o similar, diferentes valores, según sus necesidades, deseos y expectativas. Un análisis a partir de este modelo de segmentación por objetivos debe llegar a la esencia de lo que el cliente quiere y busca, sólo así tendrá información efectiva para fines de la Planeación Estratégica.

### **SEGMENTACION POR COBERTURA DE CLIENTES**

Este modelo también con fines estratégicos, analiza la estructura por como una organización atiende a varios grupos de clientes que tienen distintos objetivos y perfiles como consumidores. Se encausa a determinar la eficiencia y efectividad de los canales de distribución, de las prácticas comerciales, de las comunicaciones y otras prácticas que una empresa utiliza para llegar a varios segmentos del mercado.

Un producto puede tener características distintas para atender a diferentes grupos de clientes. Por una parte se incluye el mercado segmentado por los perfiles y objetivos de cada uno de esos grupos, por otro lado se formula una segmentación por áreas geográficas, en las que varían quizás la presentación de los productos.

Formulando el análisis y evaluación de cada segmento del mercado se deriva información para delinear algunas opciones estratégicas, como por ejemplo:

1. Consolidar la posición en aquellas zonas donde la empresa supere a la competencia, se tenga alta rentabilidad y el potencial futuro sea atractivo en crecimiento, ventas y resultados económico-financieros.
2. Empezar acciones agresivas en aquellas áreas de alta rentabilidad, de potencial futuro atractivo y la organización se encuentra con ciertas desventajas en relación a su competencia.
3. Salir de aquellas zonas de baja rentabilidad, de bajo potencial futuro y la organización sea superada por la competencia.
4. Empezar acciones efectivas en aquellas áreas que ofrezcan un alto potencial futuro, aún cuando la empresa en el presente sea superada por la competencia.

Un análisis estratégico del mercado, deberá siempre orientarse hacia el futuro, su finalidad será satisfacer las necesidades y deseos de la gente, que por lo general se encuentran en continuo cambio, por lo que, la empresa se verá en

---

<sup>36</sup> Martínez Fabián, Planeación Estratégica Creativa, p. 178, México 1985

diversas ocasiones obligada a modificar también sus comunicaciones y sus estrategias.

Debemos hacer hincapié en la importancia de la calidad de la información que se maneje por lo que a continuación se enumeran una serie de consideraciones para emprender un análisis estratégico de la segmentación del mercado.

1.El objetivo de segmentar un mercado es conocer el comportamiento, necesidades, deseos expectativas y propósitos de los grupos de clientes que adquieren determinados productos.

2.Un análisis estratégico del mercado debe resaltar un análisis del valor que los clientes perciben en el producto que adquieren.

3. Los gustos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes se encuentran en cambio constante.

4.Una organización debe cuidar más el comportamiento de sus grupos de clientes y mercados que la operacionalización de sus líneas de productos.

5.El análisis estratégico debe encauzarse hacia la identificación y aprovechamiento de oportunidades que se detecten en los mercados actuales y futuros.

6.El efecto que los cambios tengan en las políticas y estrategias de mercadotecnia también deberán analizarse a la luz del impacto que ejerzan en la estrategia maestra o corporativa.

La alta dirección debe investigar el potencial que tiene, el que puede ganar y el que puede crear, esto lo podrá hacer a partir de identificar los siguientes elementos:(Ver figura 13)

1. A los clientes potenciales en general que incluyan, tanto a aquellos que la competencia ya tiene cautivos, como a los que todavía no se han alcanzado por diferentes razones.

2.A los factores significativos de competencia que deben tomarse como base para emprender acciones tendientes a superar a las organizaciones con las cuales se compete en un mismo mercado.

## **EL SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio es aquella actividad que tiene valor para el comprador, por su naturaleza, puede influenciar en extremo la participación de una empresa en el mercado, de ahí su importancia como arma competitiva.

Una empresa debe tener bien claros tres aspectos sobre el servicio al cliente:

1.qué elementos de servicio al cliente deben incluirse en la mezcla de servicios,

2.qué nivel de servicio debe ofrecerse y

3.en qué forma se proporcionarán los servicios.

## ANALISIS ESTRATEGICO DE LA COMPETENCIA

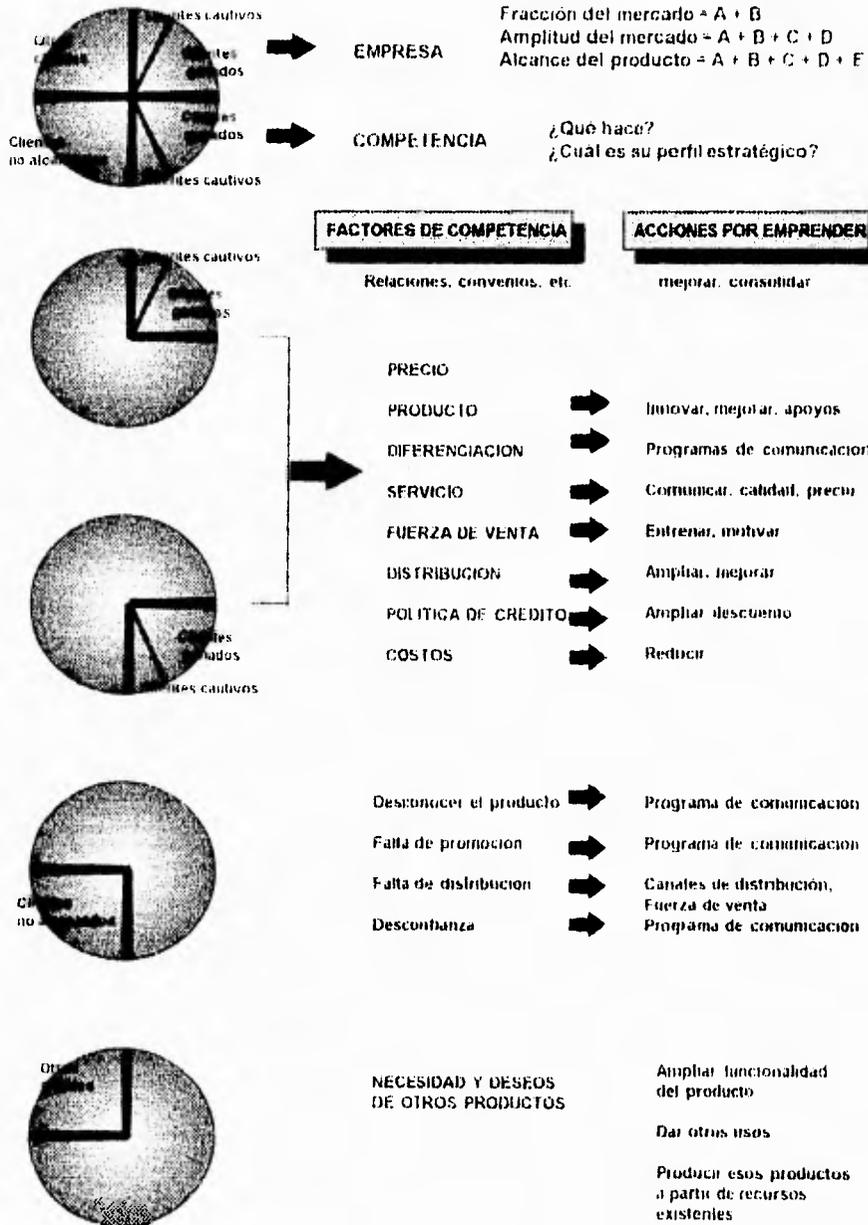


Figura 13

En la medida en que se otorguen mayores niveles de servicio al cliente, se producirá una mayor satisfacción de éste y, por tanto, sus compras se incrementarán.

Entre los servicios al cliente que una empresa puede ofrecer se encuentran: entrega y confiabilidad, cotización rápida, asesoría técnica, descuentos, servicio posterior a la venta, facilidad de contacto, garantía, crédito, etc.

Las estrategias independientemente su finalidad deberán siempre enfocarse al cliente, y tratarse con imaginación creativa para producir acciones diferentes, novedosas e innovativas.

### V.5.1.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

*"Pocas empresas tratan de analizar a fondo a sus competidores y de comprenderlos. Y sin embargo, de todos los medios externos, el medio de la competencia tiene la repercusión más inmediata y es el más fácil de comprender".*<sup>37</sup>

La competencia es considerado el enemigo a vencer, por lo tanto como principio general es prerrequisito conocer todo cuanto se pueda en torno a ese enemigo. Para fines de la Planeación Estratégica, este conocimiento se obtiene al definir el universo de competidores que tiene la empresa, éste comprende a los competidores directos y actuales, aquellos que puedan ofrecer productos sustitutos, a los clientes y proveedores de la propia empresa que en un momento determinado penetren a su mercado con productos similares.

Sin enemigos no hay guerra y no hay necesidad de pensar que estrategia emprender. Sin competidores tampoco hay necesidad de una Planeación Estratégica, ya que ésta pretende ganar una importante ventaja sobre la competencia. *"No se olvide que la formulación de estrategias pretende modificar la situación competitiva de su empresa en relación a la que tienen sus competidores".*<sup>38</sup>

El tomar en cuenta a la competencia exige responder a las preguntas siguientes:

¿Cuáles son los principales competidores que dominan el mercado?  
¿Cuáles son los principales elementos de la competencia? ¿Precios? ¿Calidad? ¿Servicios? ¿Imagen?  
¿Innovación? ¿Diferenciación?, etc.  
¿Qué acciones probables emprenderán?  
¿Cuál será la mejor forma de responder?  
¿Qué empresas pueden ofrecer mi producto?, ¿Qué ventajas tendrían sobre la empresa?  
¿Es fácil o difícil la entrada de nuevos competidores?  
¿Qué otras empresas podrán ser competidores en el futuro?  
¿Cómo podremos posicionar a la empresa para competir a largo plazo?

Las respuestas adecuadas a estas preguntas conducirán a trazar el medio de competencia que tiene la empresa. Conocer y entender todo el entorno competitivo es el principio para emprender un análisis estratégico de la competencia para posteriormente formular estrategias que sirvan para competir tanto en el futuro inmediato como en el largo plazo.

<sup>37</sup> Dr. James W. Taylor. "Planeación Estratégica Creativa" cap. 8

<sup>38</sup> Omaha Kenichi, The mind of the Strategist, "The art of Japanese Business", Mc Graw-Hill

Definir el universo de competidores comprende ubicar a los competidores presentes, potenciales, futuros, los que puedan ofrecer productos sustitutos, clientes y proveedores que presenten relaciones comerciales con la empresa, es decir considerar a todos los que estén involucrados con la empresa (Véase figura 14).

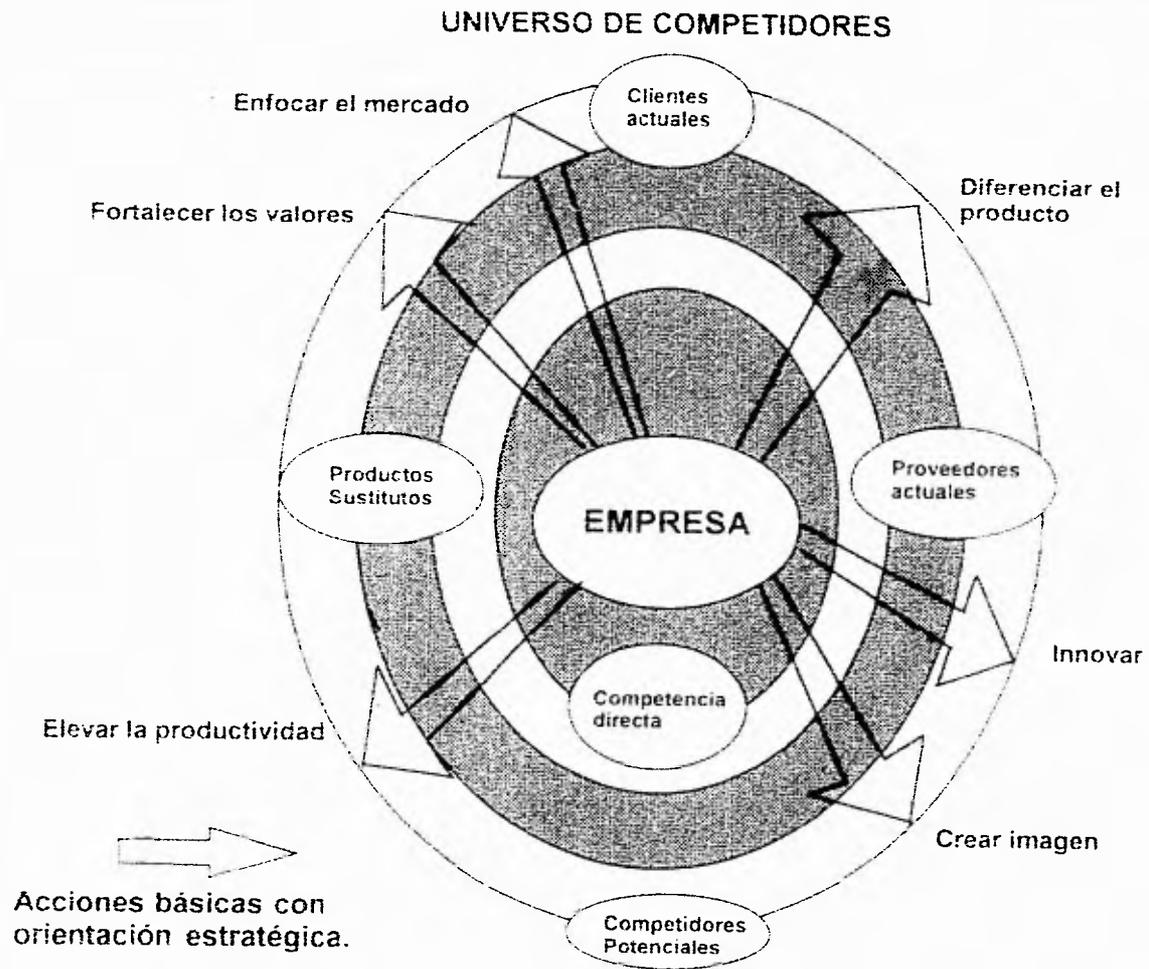


Figura 14

Para analizar a los competidores directos se debe identificar a las empresas que ofrecen productos similares a los que la empresa ofrece y que tienen un valor similar para los clientes que los adquieren.

*"Una compañía tiene que estar con una idea a la cabeza de sus competidores; la idea tiene que ser en realidad de fuerte originalidad. No es suficiente encontrar un producto en el mercado porque al tiempo los competidores se moverán para tomar ventaja de ese producto también. Por supuesto que se tiene que realizar gran cantidad de trabajo para llegar a desarrollar ideas buenas y originales".<sup>39</sup>*

Actualmente en México existe la sustitución de productos y permite penetrar a las empresas en nuevos mercados y convertirse en competidor directo de aquellas empresas que ya están en el mercado y han desplazado a las micro y pequeñas empresas mexicanas. Las empresas extranjeras penetran en nuestros mercados aprovechando su infraestructura productiva, sus canales de distribución, sus relaciones, etc.

Hoy en día las empresas están expuestas a las amenazas de productos sustitutos, mismos que impactan más fuertemente porque ofrecen mayores ventajas funcionales, de precios o de valor.

Se tienen que generar condiciones para no ser desplazado como:

- Contar con una infraestructura productiva flexible, es decir poder hacer con la misma maquinaria diferente productos.
- Tener altos márgenes de utilidad bruta
- Tener una identidad y una imagen consolidada

El conocimiento de estas condiciones podrá servir para anticiparse a los competidores.

Se debe recordar también que los clientes y los proveedores pueden convertirse en competidores, ya que por la posición que guardan ejercen presiones para obtener mejores precios, mayor calidad, mejores condiciones de crédito, asesoría, servicio, etc.

Un cliente que compra altos volúmenes cuando conoce la importancia que tiene para la empresa, estará en condiciones de tratar con proveedores que lo ofrezcan mejores condiciones de compra hasta relacionarse con ellos. De igual manera un cliente estará en posición de examinar sus recursos para optar la alternativa de producir, lo que ahora tiene que comprar.

El empresario y ejecutivo debe seleccionar a sus clientes en la medida que tenga posibilidades de hacerlo, para que poder consolidar las relaciones

---

<sup>39</sup> Travel, Charles H. "The Third Industrial Age, Strategy for Business Survival", 1975

comerciales que más beneficien a su empresa en cuanto a asegurar ventas futuras e intercambiar experiencias para mejorar sus productos. Esta selección puede orientarse en cuanto a:

- Los volúmenes de compra
- Los costos de operación para servir a los clientes
- El potencial de crecimiento
- Solvencia

Para contrarrestar a los proveedores y evitar que alteren precios y condiciones sin causa justificada, se deben emprender acciones como:

Mantener relaciones con varios proveedores cuando sus volúmenes de compras son significativos  
Estandarizar las partes o productos que adquiere  
Buscar constantemente la posibilidad de sustituir con beneficios sus productos o partes que compra  
Diferenciar sus productos que vende

La naturaleza propia de la Planeación Estratégica impone que la empresa defina y ubique a sus competidores, desde los directos e inmediatos, hasta aquellos potenciales y futuros, evaluando las ventajas y desventajas que la empresa tiene en relación a esos competidores.

En el cuadro 19 se sugiere algunos indicadores y un procedimiento fácil y objetivo para confrontar a la empresa con sus principales competidores a fin de determinar sus superioridades y debilidades.

	EMPRESA	COMPETIDORES			
		1	2	3	4
<b>PRODUCTO</b>					
Calidad	_____	_____	_____	_____	_____
Funcionalidad	_____	_____	_____	_____	_____
Diferenciación	_____	_____	_____	_____	_____
Garantía	_____	_____	_____	_____	_____
Precio	_____	_____	_____	_____	_____
<b>COMERCIALIZACION</b>					
Fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____
Promociones	_____	_____	_____	_____	_____
Servicio al cliente	_____	_____	_____	_____	_____
<b>COMUNICACION ESTRATEGICA</b>					
Imagen Corporativa	_____	_____	_____	_____	_____
Publicidad	_____	_____	_____	_____	_____
Relaciones Públicas	_____	_____	_____	_____	_____
<b>PRODUCCION</b>					
Ubicación de la planta	_____	_____	_____	_____	_____
Capacidad	_____	_____	_____	_____	_____
Tecnología	_____	_____	_____	_____	_____
Maquinaria y equipo	_____	_____	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____	_____	_____
Suministro de insumos	_____	_____	_____	_____	_____
<b>PERSONAL</b>					
Calificación	_____	_____	_____	_____	_____
Ambiente de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Políticas de personal	_____	_____	_____	_____	_____
Sueldos y prestaciones	_____	_____	_____	_____	_____
<b>5 Superior</b>		<b>4 Sobre el promedio</b>	<b>3 Promedio</b>	<b>2 Abajo del Promedio</b>	
<b>1 Inferior</b>					

CUADRO 19

Lo importante del esquema es precisar los factores de competencia comunes y señalar tentativamente las acciones que deban emprenderse para alcanzar ventajas sobre la competencia. Cada indicador será objeto de calificación en base a una escala para determinar el grado de ventaja o desventaja que la empresa tiene sobre cada uno de ellos. Al totalizar la evaluación, se tendrán las superioridades y debilidades críticas de su empresa ante el medio de la competencia.

*"Las superioridades deben ser completamente entendidas para dirigirse como ventajas, mientras que las debilidades deben reconocerse con honestidad para emprender acciones correctivas y eficaces."*

### **ACCIONES BASICAS CON ORIENTACION ESTRATEGICA**

Para enfrentar a la competencia y prepararla para los competidores que puedan surgir en el futuro, todas las empresas tienen que estar alertas informándose constantemente de su medio y entorno. Algunas de las acciones a emprender para la micro, pequeña y mediana empresa y poder situarse ventajosamente son:

- 1.- Elevar la productividad
- 2.- Enfocar un mercado específico
- 3.- Liderazgo en costos
- 4.- Fortalecer los valores de la empresa
- 5.- Diferenciar el producto
- 6.- Innovar en el sentido más amplio
- 7.- Desarrollar una imagen ante el mercado

Cualquier empresa que emprenda estas acciones deberá crearlas o desarrollarlas en forma original, creativa y novedosa, por que la mejor forma de éxito de cualquier empresa es: la originalidad.

#### **1. Elevar la productividad**

Frente a la situación actual, a limitación de recursos, de altas tasas de interés, de presiones competitivas, la micro, pequeña y mediana empresa tiene que elevar su productividad. En su forma más simple la productividad es la relación entre la producción y los insumos utilizados.

Para el enfoque de este tema, la productividad se debe conducir como una combinación de efectividad -gerencia estratégica- y de eficiencia -gerencia operativa-.

Para fines de la productividad, el desempeño de la gente está en todos sus niveles, desde quienes participan en la alta dirección hasta el personal operativo. Las empresas deben hacer hincapié en que la productividad no puede ser un aspecto negativo para los empleados dado que conduce a la seguridad del trabajo.

Es necesario dar el peso justo a la participación de la gente para alcanzar incrementos reales en la productividad y no pensar que las técnicas por sí solas son las que directamente logran dichos incrementos. *"La cuestión de productividad no es esotéricamente japonesa, sino simplemente humana... lealtad, compromiso mediante una capacitación eficaz, identificación personal con el éxito de la empresa y, más sencillo aún, la relación humana entre el trabajador y el supervisor"*.<sup>40</sup>

Lo que se pretende resaltar es la participación conjunta del recurso humano, por ser el elemento condicionante para que cualquier técnica o práctica cumpla su propósito. Las técnicas por sí mismas, sin la participación efectiva de la gente no funcionan, mientras que el personal -cuando está motivado y tiene retos- llega a obtener resultados extraordinarios, *"una mayor productividad se acompaña de un nivel de vida más alto"*.

Como acción básica con orientación estratégica debe tratarse:

- 1.- Precisar el efecto real de la productividad en los costos, en el mejoramiento del producto, en los procesos de fabricación, en los insumos, etc.
- 2.- Analizar el enfoque estratégico desarrollando una nueva estrategia de precios, de promoción, de distribución, de penetración a nuevos mercados, etc.
- 3.- Dar a la productividad lograda el tratamiento comunicativo apropiado, ya sea para diferenciar el producto o como apoyo para el fortalecimiento de la propia micro o pequeña empresa.

## **2. Enfocar un mercado específico**

El propósito es atender en forma única el segmento elegido, asegurando que su empresa cuenta o contará con la estructura y funcionamiento apropiados para ser más eficaz que sus competidores. Orientarse a un mercado específico es aconsejable cuando se tienen desventajas económicas, financieras y de recursos productivos como para abarcar un mercado amplio. Esta acción se fortalece cuando también se logra diferenciar el o los productos y se destaca alguna faceta distintiva en ellos, ya sea tecnológica, de servicio, de funcionalidad o del propio valor de la empresa.

<sup>40</sup> Peters, Thomas J. y Waterman Jr. Robert H. "En Husca de la Excelencia", p. 64, Laser Press Mexicana, México

Para esta acción hay que cuidar los aspectos siguientes:

- 1 - Enfocar el producto a un segmento específico del mercado.
- 2 - Definir claramente el concepto del producto acorde al valor que le asigna el cliente a quien va dirigido.
- 3 - Buscar diferenciar el producto, fortaleciendo los elementos que lo hagan diferente a los demás de la competencia.

### **3. Liderazgo en costos**

La estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un determinado sector mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Se requiere producir altos volúmenes en forma eficiente, controlar los costos y los gastos indirectos y minimizar los costos en servicios, fuerza de ventas, publicidad, etc. Se requiere de una fuerte atención administrativa en el control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se pueden obtener rendimientos mayores y da a su empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores. La implantación de esta estrategia de bajo costo requiere de una inversión de capital, de una elevada participación en el mercado y servir a grupos de clientes importantes para obtener volumen, si esto se logra se podrán obtener elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para después ofrecer un producto de mayor calidad. *"No nos proponemos crear una máquina substancialmente mejor que cualquier otra, pero si quisimos crear una que fuera en verdad sencilla de fabricar y su precio se fijo, intencionalmente, como máquina de bajo costo"*<sup>41</sup>

### **4. Fortalecer el valor de la empresa**

El éxito de las empresas no está en relación directa al uso de una nueva tecnología, de fuertes inversiones, de algún equipo en especial o de complejas prácticas gerenciales, sino que se debe al comportamiento especial de sus ejecutivos, quienes se caracterizan por dedicar tiempo, energía y disposición para pensar, crear y actuar.

Este punto se refiere a las ideas y acciones que la empresa dedica consistentemente para mantener y fortalecer prácticas que pueden desempeñarse mejor que en otras empresas, llegando a dominar y a convertirse para el personal, en un valor motivacional y distintivo.

---

<sup>41</sup> Willis Fischer, Gerente General deHarnischfeger 's Hydraulic Equipment Division

El valor supremo se define como el servicio que proporciona al cliente. Este valor ha llegado a formar parte de la cultura organizacional de trabajo entre el personal, al grado de que casi cada empleado tiene cada historia de lo que hace o deja de hacer por ofrecer un buen servicio al cliente.

Desde luego que el valor supremo no es privativo de las grandes empresas, sino también la micro, pequeña y mediana empresa lo puede crear y hacer resaltar ante los demás como algo distintivo que se incluye en los productos que ofrece.

## 5. Diferenciar el producto

El producto es el arma de cuyo poder depende que una empresa penetre en un mercado y gane posiciones competitivas ventajosas, este se fortalece en la medida que se diferencie y posicione en la mente de quienes lo adquieren y consumen. Los productos pueden ser tangibles por su aspecto físico y porque pueden observarse, probarse y experimentarse directamente antes de efectuar su compra como también pueden ser intangibles -servicios-, cuando su adquisición está fundada en promesas de los beneficios que se obtendrán.

Desde el punto de vista de la Planeación Estratégica, todo producto debiera diferenciarse y posicionarse. La diferenciación consiste en agregar al producto ideas y beneficios que como un todo sea percibido por el cliente y público en general como diferente a los demás similares y mejor para satisfacer sus deseos, necesidades y expectativas.

El proceso de diferenciación y posicionamiento siempre dependerá de la creatividad, originalidad e impacto con que se desarrollen y presenten las ideas y beneficios agregados al producto. *"El problema no está en vender un producto sino en vender un concepto que el cliente y el público lo perciba como diferente a los demás productos ofrecidos por la competencia".*

Para entrar al tema necesitamos definir lo que es el producto. Según el Industrial Engineering Handbook define: *"El producto es la razón para la actividad industrial"*. Por una parte es el resultado de la manufactura y por la otra, la actividad industrial resalta de la necesidad y deseo de un producto.<sup>42</sup>

Como objetivo al que se debe llegar desde el punto de vista de la Planeación Estratégica: es un conjunto de beneficios que tienen un valor específico para quien lo adquiere y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta diferente a los demás. Cuando el producto como concepto llega a sus receptores quienes forman en su mente una serie de asociaciones

---

<sup>42</sup> Drucker, F. Peter, "Management Tasks Responsibilities Practices, Nueva York, 1974

de lo que hace el producto y del valor que para ellos tiene, decimos que el producto se ha diferenciado y posicionado.(ver figura 15)

Con los siguientes pasos se puede lograr diferenciar un producto y alcanzar una posición favorable dentro del mercado competitivo:

# PROCESO DE LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

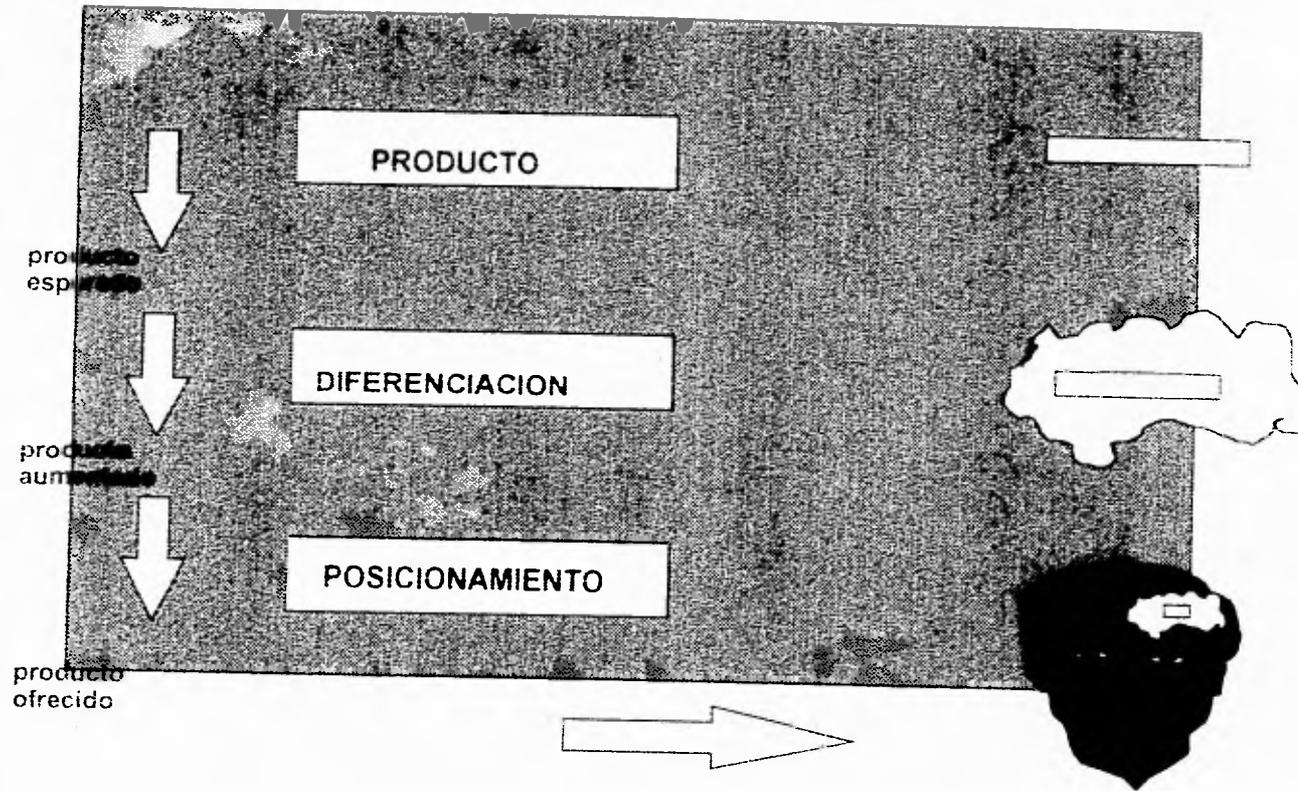


Figura 15

1. Definir la posición inicial del producto: este punto está enlazado con la pregunta que debe hacerse sobre su empresa ¿dónde estamos? y principalmente ¿qué es y hace el producto que estoy fabricando?.

Aquí pueden realizarse investigaciones de mercado o encuestas cuyo propósito es conocer el concepto que el cliente tiene sobre el producto. El siguiente paso será evaluar los resultados y tratar de mejorar aquellos elementos en los que su empresa es inferior a la competencia y fortalecer aquellos en los que es superior, independientemente de los que se le pueden agregar como resultado de la encuesta realizada.

2. Definir la posición que se debe ocupar según la Planeación Estratégica; buscar la opción que más facilite la fijación en la mente de los clientes y hacer hincapié en que la posición buscada va relacionada con los objetivos de su empresa.

3. Determinar los productos de los principales competidores: Implica examinar los productos de la competencia con el suyo en sus elementos estructurales.

4. Definir y programar el qué y el cómo de lo que se debe emprender: se requiere generar ideas, beneficios, etc. para poder diferenciar el producto y alcanzar la posición que quiere la empresa.

El empresario debe ser responsable y generar iniciativas para que se logre este punto, debe estar al tanto de lo que pasa en el mercado, de cómo la gente usa, desusa o modifica los productos, cómo y dónde compran, buscar continuamente en el mercado huecos que la empresa pueda llenar, de mirar por nuevas formas para que los clientes elijan los productos de su empresa. Este incesante esfuerzo de los ejecutivos llega ser una extensión para tener ideas en la diferenciación del producto.<sup>43</sup>

Definitivamente lo que usted haga por sus productos siempre se reflejará en la posición competitiva de su empresa: ***"Un producto no es fuerte por la organización, sino que ésta lo es por el o los productos que provee y más por el grado de diferenciación que esos productos tengan en la mente de los clientes"***.

---

<sup>43</sup> Levitt Theodore, Marketing Intangibles and Products Intangibles, Harvard Business Review, p.94, mayo-junio, 1981

## **6. Innovar en el sentido más amplio**

Innovar es crear e introducir soluciones originales a las necesidades existentes y a las nuevas que surjan, éste debe ser el tema central de la sociedad y la gerencia durante las siguientes décadas. Los retos son nuevos y a una escala nunca antes intentada por el hombre.<sup>44</sup>

Una empresa que maneje la innovación estratégicamente podrá alcanzar ventajas competitivas importantes, ésta debe ser enfocada al cliente y no al producto por el producto mismo.

Lo más relevante de innovar es el impacto que tiene sobre el medio, el mercado y los beneficios económicos que trae consigo, si no tiene estos impactos no es una innovación.

Hay un nivel al alcance de la micro, pequeña y mediana empresa para que puedan innovar, en este se agrupan innovaciones de menor impacto en el mercado pero son ricas en cantidad ya que surgen de la creatividad de la gente y del uso apropiado de técnicas y prácticas que estimulan la imaginación hacia la innovación de productos, de procesos de producción y de comercialización.

La innovación no significa del todo tecnología o ciencia, es el resultado de ellas en conjunto con la actividad creativa del hombre.

Para poder manejar la innovación, la alta dirección debe conocer las necesidades, deseos y expectativas reales de sus clientes y público en general, para luego dirigirla a los productos que mejor satisfagan esas demandas.

Se puede innovar en las categorías siguientes:

- Innovación en el producto y su producción.
- Innovación en el mercado y en el comportamiento de los clientes
- Innovación en el proceso de hacer llegar los productos al mercado.

Si se quiere innovar se deberá apuntar bien alto, porque las innovaciones pequeñas son difíciles, costosas y tan riesgosas como las grandes innovaciones. Los innovadores eficaces no tratan de desarrollar un nuevo producto, sino todo un nuevo negocio.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Brian Quinn, James, "Technological Innovation, Entrepreneurship and Estrategy". p. 19. Massachesetts Institute of Technology

<sup>45</sup> Drucker, F. Peter. "El empresario de la nueva era". p. 166. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1977

## **Técnicas para la innovación de productos**

Antes de llevar a cabo cualquier técnica se debe conocer perfectamente el objetivo tanto de la empresa como de lo que se quiere innovar: **"Antes de resolver un problema hay que conocerlo a fondo"**. Se deben conocer los recursos económicos, técnicos y humanos de la empresa para orientarse hacia un camino concreto y asegurar el éxito.

*"Si usted quiere ser creativo compórtese en parte como un niño, con la creatividad e invención que lo caracterizan antes de que sea deformado por la sociedad adulta"*<sup>46</sup>

### **a) Definición del valor simbólico:**

El valor simbólico es el significado que involucra un conjunto de ideas y conceptos que los clientes asocian a un producto según sus verdaderos deseos y necesidades. Las innovaciones deben dirigirse no sólo al producto sino a su presentación, a su comercialización, a su publicidad y promoción y a todas las áreas que impacten de forma positiva en el mercado.

La esencia de esta técnica es producir ideas que sugieran el valor del producto y que expresen lo que el cliente quiere y desea. El primer paso es formular ideas; posteriormente se analizan y evalúan para elegir las que mejor expresen el valor simbólico, siempre y cuando su implementación esté al alcance de la empresa en cuanto a costo, beneficios, etc.

### **b) Innovando desde los extremos**

Como técnica de creatividad es de indiscutible valor porque se puede llegar a ideas prácticas y novedosas, ya que trata de examinar sus mejores y peores posibilidades, proyectándolas a los niveles más extremos de la solución, llegando a la fantasía y exageración, este mecanismo permite lograr nuevos conceptos de un producto *"echar a volar muy alto la imaginación, sin limitación alguna, para después bajar razonadamente a tierra sus mejores ideas"*<sup>47</sup>.

### **c) Listas de Verificación**

Esta técnica consiste en producir nuevas combinaciones de elementos que integran el producto, tanto de su producción como de su comercialización:

ADAPTAR (¿qué otras ideas sugiere?, que se podría copiar?)

AUMENTAR (tamaño, tiempo, seguridad, resistencia, etc.)

REDUCIR (tamaño, tiempo, etc.)

<sup>46</sup>Citado por Eugene Raudsepp, "Creative Growth Games", p 4, Jove Publications Inc. New York, 1977

<sup>47</sup> Martínez Villegas, Fabian "Planeación Estratégica Creativa", México, 1985.

SUSTITUIR (materiales, energía, lugar, proceso, distribución)

CAMBIAR (forma, presentación, estilo, olor, etc )

COMBINAR(ideas, propósitos, valores, etc.)

INVERTIR(proceso, presentación, perspectiva, orden, etc.)

Se pretende destruir para después construir algo mejor. Así, en medio de las aceleradas modificaciones mentales surgen ideas con un nuevo enfoque. *"No se olvide que una idea creativa siempre produce muchas otras más"*.

Al mencionar estas técnicas se tiene como propósito remarcar que la innovación de productos está al alcance de cualquier empresa, ya sea micro, pequeña o mediana y ésta no depende solo de recursos económicos sino también del talento creativo que no es privativo de algún genio, cualquier gente que utilice la metodología apropiada será capaz de innovar.

## **7. Desarrollar una imagen ante el mercado**

Las empresas como los individuos tienen una personalidad propia que las hace diferente a los demás. Es la imagen corporativa que se fija en la mente de sus receptores como resultado de la impresión que produce la empresa.

La importancia de crearse una imagen es para que la gente la reconozca y aprecie fácilmente; no sólo se logra a través de un símbolo o un logotipo atractivo sino de lograr una identidad que es el elemento importante para construir la imagen: la confiabilidad del producto, la amabilidad del personal, la presentación de las oficinas, la publicidad, la forma como contesta la telefonista, las opiniones de los clientes, el comportamiento de los ejecutivos que dependiendo de su efectividad llegan a configurar una imagen sana de la empresa.

## V.5.1.4 ESTRATEGIA BASADA EN LA CORPORACION

### Diseño Organizacional

Posteriormente y sólo después de establecer los objetivos de la empresa y elegir las estrategias con base en lo que la empresa es y quiere ser, e identificadas sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la persona encargada de la administración deberá diseñar la estructura orgánica que le permita a la empresa ejecutar su estrategia para alcanzar los objetivos. Es decir, las estructuras orgánicas tienen como principal y única función contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos.

*"La estructura de una organización es la forma en que sus áreas están diseñadas e interrelacionadas"*. Un aspecto importante de la estructura es el grado en que las unidades de organización están manifiestamente definidas y sus políticas, procedimientos y metas claramente señaladas. Aquí se incluyen factores como la tecnología, la amplitud del control y el número de niveles de escala organizacional.

La estructura organizacional que para fines estratégicos conviene a una empresa adoptar deberá observar las siguientes características:

1. Fomentar la solución de los problemas en forma conjunta.
2. Nunca perder de vista la misión y los objetivos generales de la organización.
3. La responsabilidad, la autoridad y el control deberán descansar en todos los miembros de la organización.
4. Los grupos informales deberán colaborar en la mejora de las tareas y actividades.
5. Fomentar las interacciones horizontales.
6. Fomentar la consulta como sustituto de las instrucciones.
7. El compromiso con la misión y objetivos generales de la organización deberá ser más importante que la lealtad al superior y a los compañeros.
8. Valorar la experiencia y reputación de la persona dentro de la industria.
9. Promover la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Al diseñar la estructura organizacional deberán evitarse las barreras para el cumplimiento de los objetivos de la empresa ya que no todos en ella trabajan como equipo en la prevención y resolución de los problemas. Ejemplos de estas barreras son, los conflictos que surgen entre las diferentes áreas que conforman la empresa tales como: "los de la sección de nóminas son los consentidos del jefe del departamento, a ellos les otorga todo el apoyo, a nosotros los de capacitación, no nos dan siquiera material", "los subdirectores no comprenden lo difícil que es conservar a nuestros empleados con la poca compensación que ofrecemos, como ellos ganan como reyes", "la gente del sindicato cree que la empresa sólo vive para otorgar incremento de sueldo a los trabajadores". Este tipo de comentarios crean constantemente barreras: entre departamentos, entre la administración superior y media, entre la administración y el sindicato y aún dentro de los propios departamentos.

Estas barreras nacen y se desarrollan gracias a que el trabajo de las personas que integran la organización se torna funcional, lo que ocasiona problemas de comunicación, competencia y temor, cosa que deberá evitarse.

También se crean barreras entre la organización y sus proveedores, clientes y comunidad, las cuales pueden afectar gravemente a la empresa. La existencia de barreras entre la organización y el cliente puede originar que el bien o servicio se diseñe sin considerar los requerimientos y necesidades del cliente y por lo tanto, éste no lo compre. En el caso del proveedor estas barreras pueden originar que la materia prima no reúna las características que permitan obtener un producto de calidad, ya que solamente se basan en criterios de precio.

Howard y Shelly Gitlow señalan las siguientes causas de barreras:<sup>48</sup>

1. Mala comunicación o ausencia de la misma.
2. Desconocimiento de las metas y misión general de la organización.
3. Competencia entre departamentos, turnos o áreas.
4. Decisiones o políticas confusas y que requieren interpretación.
5. Demasiados niveles administrativos que filtran la información.
6. Temor a las evaluaciones del desempeño.
7. Cuentas y normas de trabajo.
8. Diferencias entre departamentos.
9. Decisiones y asignaciones de recursos que no tienen en cuenta la memoria social.
10. Celos por las posiciones y los salarios.
11. Rencores personales y problemas interpersonales.

La **comunicación**, siendo uno de los principales factores que influyen en el buen funcionamiento de una empresa, deberá ser la mejor arma para acabar con todas éstas barreras.

Un proceso congruente y consistente de **comunicación estratégica** logrará crear una **imagen corporativa** adecuada para cumplir los deseos de la organización. Entendemos por Imagen Corporativa los productos, personal, estructura, formalidad e informalidad, prácticas de comercialización y muchos otros aspectos que manifiestan un determinado comportamiento y se fijan en la mente de los receptores, cuando se menciona el nombre de una empresa o corporación.

La **comunicación estratégica** involucra las siguientes áreas: La publicidad, cultura organizacional, relaciones laborales, capacitación al personal, actividades y campañas industriales y comerciales, relaciones con la comunidad financiera, relaciones con instituciones del gobierno, presentación y empaques de productos, prácticas de comercialización, políticas de personal, políticas financieras, etc.

La **comunicación estratégica** se une a la PE para que una organización fortalezca su posición y consolide ventajas competitivas de validez estratégica.

Es así por lo que cuando no existe congruencia entre lo que es y hace la organización, es decir, se descuide el manejo de la **comunicación estratégica** dentro de la PE, se producirá una imagen corporativa ambigua, difusa y hasta negativa; en cambio, si las comunicaciones generadas por una organización

---

<sup>48</sup> Gitlow, Howard y Gitlow, Shelly, Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming, Colombia, 1989.

obedecen a un programa formal de comunicación, vinculada a la PE, el resultado será una imagen clara en la mente de sus públicos receptores.

La propuesta para eliminar las barreras que no permitan lograr los objetivos de un programa formal de comunicación y que la estructura organizacional cumpla con su cometido, es diseñarla de tal forma que cada una de sus partes, esté proyectada para que la empresa funcione como un todo, que le permita alcanzar sus objetivos en forma más eficaz y eficiente.

Así por ejemplo dentro de una empresa podemos identificar entre otros las siguientes partes que la componen:<sup>49</sup>

SISTEMA Y SU OBJETIVO	ELEMENTOS INTEGRALES ENTRE LOS CUALES EXISTEN RELACIONES
<b>ABASTECIMIENTO</b> Mantener un flujo de insumos desde el lugar externo de origen, hasta su entrada al proceso de transformación dentro de la organización.	Proveedores, almacenes, oficinas, registro y control de inventarios, equipo de reparto, personal operativo, etc.
<b>DISTRIBUCION</b> Mantener un flujo constante de productos, desde la empresa hasta el público elector.	Cientes, público, fuerza de ventas, publicidad, equipo, -compañeros, productos, canales de distribución, almacenes, catálogos, etc.
<b>INFORMACION</b> Proporcionar bases objetivas de información para la toma de decisiones, acorde a las necesidades de los diferentes receptores.	Base de datos, equipo, operadores, productores de datos e información, de insumo, receptores, formas de medios, etc.

Reflexionando un poco sobre estas partes que integran una empresa, llegamos a la conclusión de que están representadas por comunicaciones e información. Sobre este punto es conveniente aclarar que comunicación e información es para cualquier sistema, la red que une sus partes o elementos en tiempo y espacio.

Deberá tenerse cuidado en no caer en el juego de prometer más de lo que la empresa pueda cumplir, poniendo en peligro la confianza de sus clientes o públicos receptores, o más aún deberá evitarse imitar a otras empresas, ya que generalmente algunas empresas pequeñas tratan de parecerse al líder del mercado si se hace de esta manera, este camino será el camino equivocado.

Es probable que el camino más apropiado -principalmente para la micro, pequeña y mediana empresa- sea insistir y destacar sus propias diferencias y particularidades -sus puntos fuertes o ventajas que tiene sobre la competencia- y con ellas desarrollar una "personalidad diferente". Las diferencias pueden derivarse de una atención personal, de la rapidez del servicio, de un atractivo particular del producto, de una tecnología que se

<sup>49</sup> Martínez Villegas Fabián, Planeación Estratégica Creativa, México 1985.

domina, de algún detalle original, de garantías en los productos y en otros muchos aspectos. Tal vez sean pequeñas ventajas pero tratadas acertadamente mediante la **comunicación estratégica**, pueden llegar a ser grandes diferencias.

Una organización con una bien cimentada imagen se gana el apoyo de proveedores, instituciones de crédito, gobierno, sindicatos, clientes y público en general. Una Imagen Corporativa prestigiosa llega a convertirse en un activo intangible de importancia capital porque es un elemento generador de utilidades, confianza y otros beneficios.

El elemento central que permite que las organizaciones cumplan con sus objetivos generales y particulares es el **cliente**, ya que si la empresa no cuenta con clientes suficientes que deseen adquirir los bienes y servicios que produce, ésta no podrá alcanzar sus objetivos generales. Por otro lado es requisito necesario para tener clientes lograr un proceso de **mejora continua**, que permita a la organización producir bienes y servicios de calidad que satisfagan sus requerimientos y necesidades.

Por las razones anteriores es el cliente el que debe ocupar el sitio más alto de la estructura organizacional, y el resto de las áreas, incluyendo los proveedores, serán las partes responsables de producir bienes y servicios de calidad.

**El área de mercadotecnia** por ser la más cercana al cliente, deberá determinar la calidad del diseño, que incluye lo que el cliente requiere y necesita en cuanto a las características del producto, el precio, el mercado y la promoción.

**El área de producción** es la encargada de la calidad de conformidad al elaborar el bien o servicio, de acuerdo con las características especificadas en la calidad de diseño. Es obvio que el área de producción no podrá lograrlo sin la ayuda de las áreas de recursos humanos, investigación, adquisiciones, organización, finanzas y proveedores externos, es decir, este grupo de áreas debe trabajar para ayudar a la producción a cumplir su objetivo. De esta forma las áreas funcionales de la empresa tienen objetivos cúpula, que están por encima y rigen a sus objetivos particulares.

De esta manera las unidades de la empresa definen sus políticas, procedimientos y metas, tecnología, extensión del control y número de niveles en la escala organizacional en función de los objetivos generales y particulares de la misma.

Contando además con estrategias, metas y condiciones de operación, también se desarrollan planes de operación de mercado y ventas, producción, organización y gerencia. Así los planes para las diferentes áreas deberán contener entre otros aspectos los siguientes:

**PLAN DE MERCADOTECNIA Y VENTAS.** Objetivos de ventas, de ingresos, gastos de ventas, políticas de precios, promoción y publicidad, distribución y gerencia, etc. (véase figura 16).

**PLAN DE PRODUCCION.** Programa de productos, políticas de inventarios costos estimados de producción (materiales y M.O.), pronóstico de ventas, calidad, mantenimiento, compras, subcontratos, instalaciones (véase figura 17).

**PLAN DE ORGANIZACION Y GERENCIA.** Estructura de organización, sistemas de dirección, fuerza de trabajo, capacitación, gastos (véase figura 18).

Los resultados de dichas actividades se utilizarán para elaborar el **PLAN FINANCIERO**, se toma en cuenta el objetivo de los ingresos (utilidades), los costos de producción (indirectos), gastos de ventas y mercadotecnia, investigación y desarrollo, los presupuestos de administración y de gerencia. Se apoyan en las políticas de pago y de efectivo, del programa de adquisiciones y de la estructura financiera que se desea (véase figura 19).

Se debe elaborar un balance, -estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo-; en pocas palabras el sumario financiero y los presupuestos detallados (Véase figura 20).

## PLAN DE MERCADO Y VENTAS

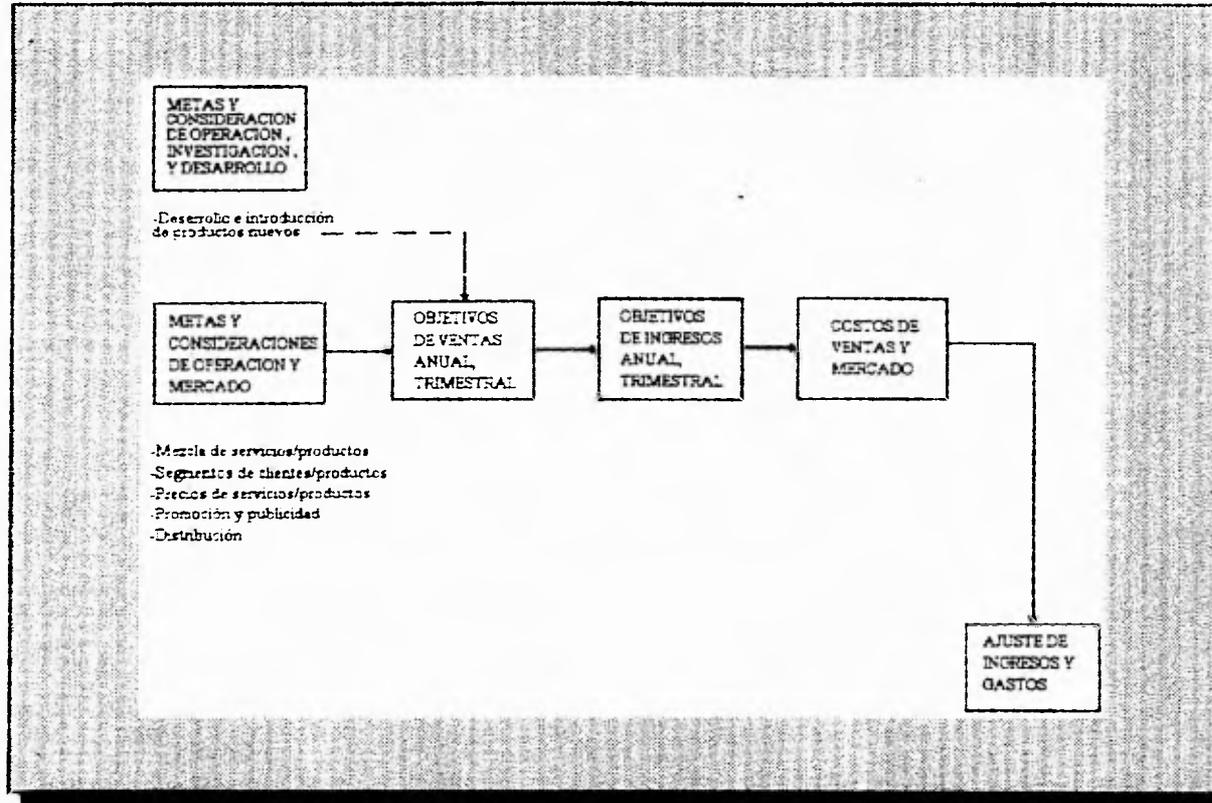


Figura 16

## PLAN DE PRODUCCION

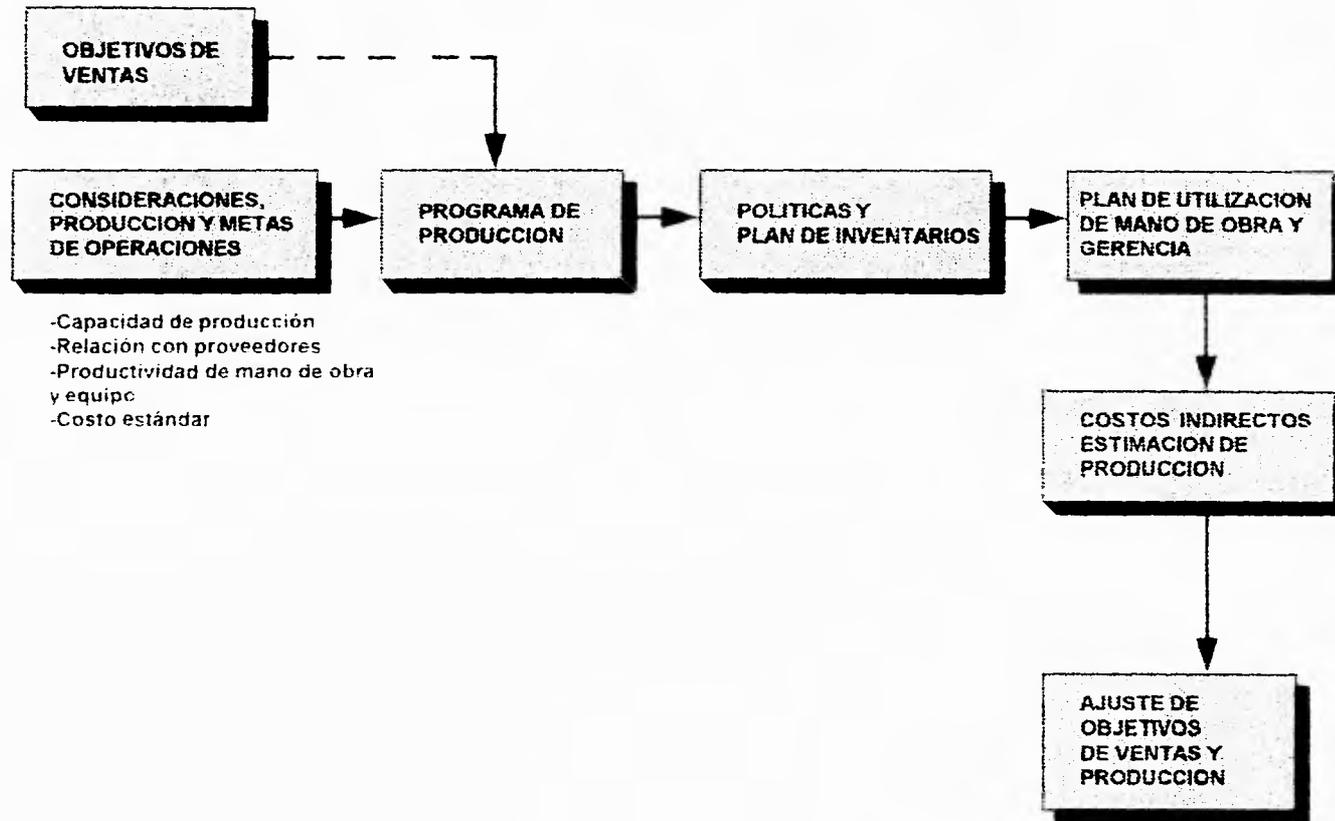


Figura 17

### PLAN DE ORGANIZACION Y GERENCIA

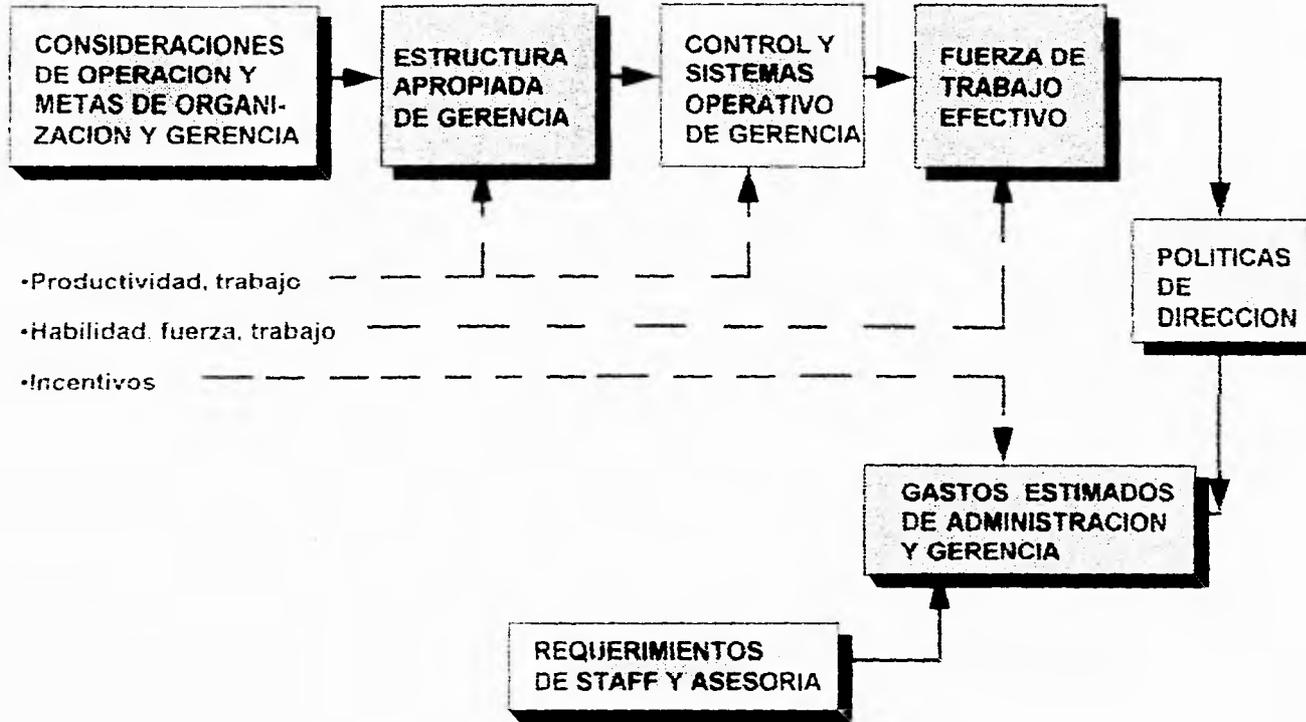


Figura 18



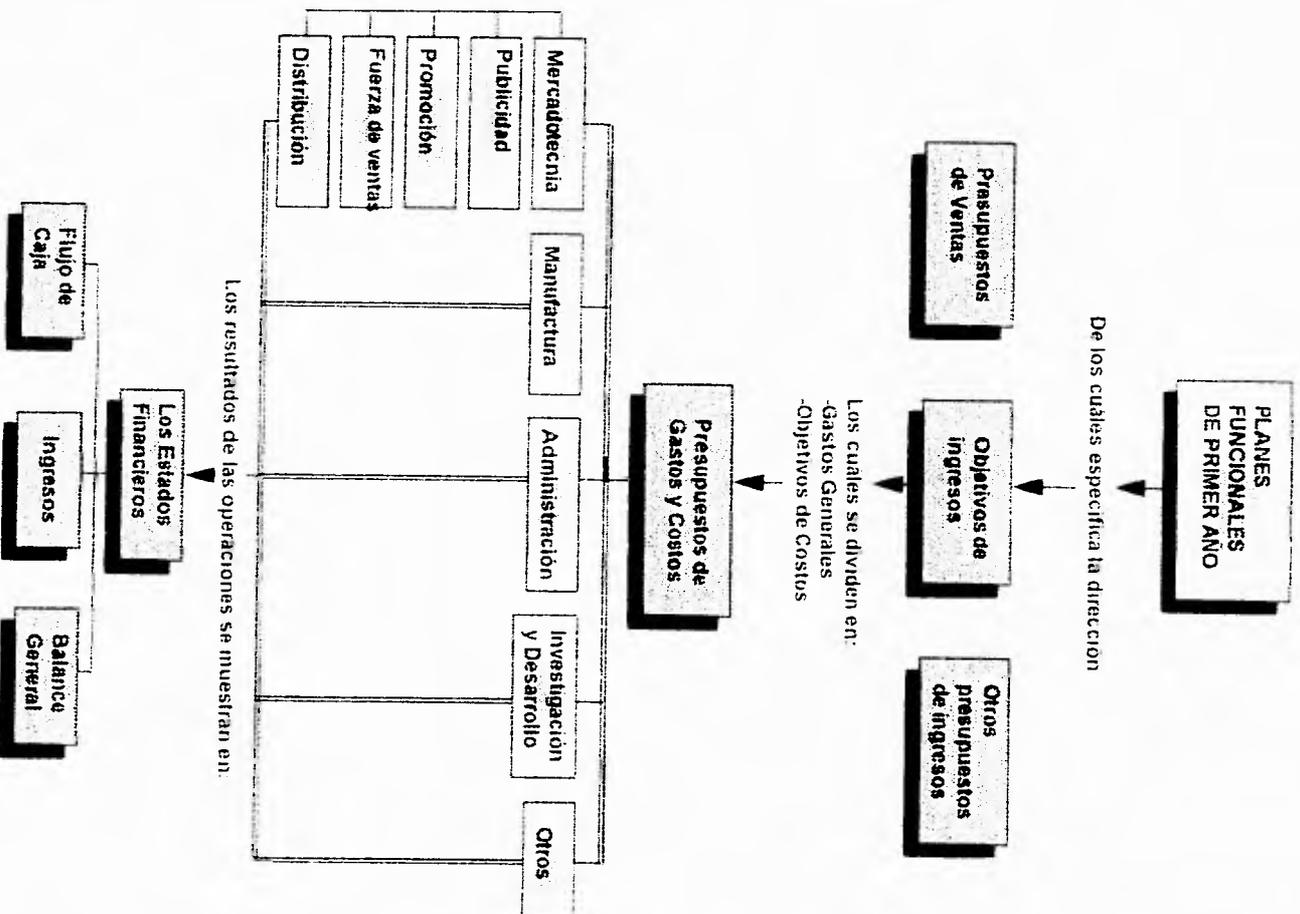


Figura 20

### V.5.1.5 SISTEMA DE SUGERENCIAS

Al implantar la Planeación Estratégica seguramente surgirá la pregunta ¿Cuándo importan las personas y sus ideas, en el desarrollo de la P.E.?; pues ¡casi siempre!

La gente que hace realidad los planes es importante, pues nada puede suceder sin ella. *"La gente y sus ideas son esenciales en todo plan estratégico"*

Por lo anterior consideramos que la implantación de un sistema de sugerencias, en su empresa podrá lograr una mejora significativa al incrementar la productividad de los empleados, haciendo de su empresa una empresa sólida y preparada para el constante cambio.

El sistema de sugerencias es un vehículo importante para la creatividad y la iniciativa independiente del empleado, actualmente se ha convertido en actividad clave de muchas empresas.

Los sistemas de sugerencias participativos producen claramente beneficios económicos y hacen a la empresa más competitiva, pero también es importante recalcar que beneficia a los trabajadores ya que eleva su moral y auto-estima dándoles la oportunidad de expresarse. Cuando un trabajador siente que sus ideas son importantes para la dirección y la empresa y cree que forma parte de un equipo, éste se fortalece mejorando las labores desempeñadas y los productos o servicios que ellos producen.

Es importante para cualquier micro, pequeña y mediana empresa que sus miembros se adhieran a los estándares establecidos y que hagan su trabajo de forma adecuada, pero no siempre es conveniente seguir las reglas ciegamente, tenemos que contribuir en forma creativa para diferenciarnos de los robots.

#### **¿Qué puede realizar un sistema de sugerencias?**

Las sugerencias pueden mejorar el lugar de trabajo, hacen el trabajo más fácil, más seguro y más eficaz porque se pueden reducir algunos errores o reducir el costo, lo que traerá como consecuencia una mejora en el producto y la satisfacción del cliente (Ver figura 21).

También existe un beneficio personal para el trabajador, ya que al observar con atención los problemas que los rodean y proponer una mejora, son más entusiastas cuando ven que sus sugerencias son adoptadas.

Si las sugerencias son llevadas a cabo el lugar de trabajo se revitaliza. La comunicación y el compromiso también mejoran, porque la solución de los problemas y la sugerencia requieren de mucha cooperación en la empresa.

## LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES MEJORAN JUNTOS



Figura 21

### **Ventajas del Sistema de Sugerencias:**

- Seguridad en el trabajador al proponer sugerencias
- Disfrutan más del trabajo
- Aprenden a expresar sus ideas "aterrizan las ideas".
- Motiva y mejora la autoestima de los trabajadores.
- Se amplía el horizonte de las ideas del trabajador.
- Se incrementa el compañerismo
- Mejoran las relaciones trabajador-supervisor

### **Cómo mejorar**

El trabajo que se hace cada día es un medio para llegar a un fin. Si se evalúa el puesto de trabajo en función del objetivo y se elimina luego el derroche, la inadecuación y la inconsistencia, se empezará con pequeñas mejoras que son muy importantes para la empresa, sobre todo si ésta se trata de una micro, pequeña o mediana. Esto logrará hacer el trabajo más fácil, rápido, seguro barato y cuidadoso. Para que pueda realizar una mejora significativa:

**1. Identifique el problema:** Hay que hallar el problema real, ya que una definición de problema es la desviación de la norma -la diferencia de lo que se espera y lo que en realidad ocurre-.

#### **2. Investigue las causas del problema:**

a) Pregunte ¿Porqué?: Hay que realizar un análisis minucioso para hallar las causas principales del problema.

b) Utilice herramientas de control de calidad que le ayuden a comprender la situación actual e identificar nuevos problemas derivados del problema original: Gráfica de Pareto, Diagrama de causa y efecto, Gráfica de barras, Histograma, etc.

**3. Formule la idea:** Los problemas que se encuentren tendrán muchas posibles soluciones, y de estas habrá que seleccionar la mejor. Hay que permanecer abierto e imaginativo, considerando cualquier opción, sin importar que esta sea exagerada.

**4. Modifique la idea:** Al evaluar las ideas se encontrará que muchas de ellas se apartan del objetivo por lo que se deben utilizar diversos criterios para adoptar la mejor solución siempre y cuando conlleve a un beneficio. Se modificarán considerando factores tales como la probabilidad de ponerlo en práctica, costo, tiempo y trabajo requerido, etc.

**5. Acondicionamiento del plan de mejora:** Es la puesta en práctica de la sugerencia para conocer sus beneficios y comprobar sus resultados reales.

**6. Seguimiento del plan de mejora:** Hay que realizar un seguimiento de los resultados y comprobar si el plan cumple con los objetivos.

Una vez que se tenga establecido un sistema de sugerencias en la empresa hay que tratar de mejorarlo, realizando formatos más explícitos para la sugerencia, corrigiendo el estilo, ilustrándolo adecuadamente, haciéndolo tan específico como sea posible, considerar el costo y los efectos.

### **Características de un Sistema de Sugerencias**

-Debe existir plena participación; es importante la participación de todos los trabajadores de la empresa, para lograr su integración dentro del sistema y una constante retroalimentación.

-Debe fomentar la sensibilidad de los trabajadores para rescatar el sentido del trabajo y que estos logren percibir nuevamente los problemas que se presten a mejoras, acabando así mismo con la monotonía del trabajo rutinario.

-Debe ser motivante: otorgando incentivos o reconocimientos a aquellos que realicen mejoras en su trabajo.

-Todas las sugerencias son tomadas en cuenta y evaluadas, por absurdas que parezcan.

-Debe existir un líder que guíe a los trabajadores a la hora de escribir las sugerencias.

-Debe existir un medio adecuado que fomente una mayor generación de ideas, un medio con las siguientes características: confianza, consideración, discusión franca, etc.

-Debe existir un espíritu competitivo que motive a escribir sugerencias.

-Debe contener objetivos claros que guíen las intenciones de los trabajadores.

-El trabajo dentro de un sistema de sugerencias debe hacerse en equipo para no caer en la redundancia de mejorar aspectos que ya se han sido considerados antes.

-Debe estar plenamente apoyado por los directivos, de lo contrario no funcionará. Debe existir una comunicación unilateral entre los trabajadores y los directivos, de nada servirá tener muchas sugerencias si no son debidamente evaluadas y puestas en práctica.

-Deben existir slogans en los lugares de trabajo, que transmitan el sentido de las sugerencias y motiven a hacerlas.

## APLICACION DE LAS FILOSOFIAS NUEVAS Y ANTIGUAS

ORGANIZACION TIPICA "Organización centrada en la Administración" 60's, 70's, 80's	LA NUEVA COMPETENCIA "Organización centrada en el Cliente " 90's
- La compañía es un activo - La compañía es una posesión	Las compañías son Personas -Las Personas son activos -Las compañías son Personas
Economías de Escala - Lo más grande es mejor.	Economías de tiempo - La respuesta rápida es mejor.
Los Administradores Administran los Trabajadores Trabajan - La administración y el Staff promueven las mejoras	Los Trabajadores son Pensadores -Todos como equipo promueven las mejoras.
Organización Vertical - Comunicación de arriba hacia abajo; paredes entre departamentos.	Organización Horizontal -Comunicación Multidireccional. La siguiente operación es un cliente.
Las ganancias son Primero -Pensamiento sobre los costos.	La Calidad es Primero -Pensamiento no comprometido inspirado por las metas , la satisfacción del cliente es lo primero, la satisfacción del cliente es igual a la calidad.
Operaciones centradas en la compañía - Administración dirigida por transacciones.	Sistemas de Operaciones -Trabajo en equipo para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo.
Medición del Desempeño como Control - Los indicadores financieros son dominantes; mediciones funcionales y estrechas.	Medición del Desempeño para el Mejoramiento -La Satisfacción del cliente y mediciones que enfatizan la necesidad del mejoramiento continuo, son predominantes.

Las empresas de la nueva competencia fomentan la formación, promoción, motivación y desarrollo del personal basados en el estímulo y el reconocimiento.

En contraposición con la concepción tradicional -organización vertical, departamentizada y jerárquica- la nueva concepción de una organización debe ser horizontal para lograr una mayor agilidad, flexibilidad y principalmente un **enfoque de servicio al cliente**.

El punto "clave" de la operación de cualquier empresa de la Nueva Competencia es **el cliente**, en general todos los procesos, procedimientos y actividades de la organización se estructuran de forma tal que su existencia

## **Obstáculos**

Como en todo sistema nuevo dentro de una empresa, es normal que surjan diversos obstáculos, los cuales provocarán que los trabajadores no escriban sugerencias, estos obstáculos deberán ser superados por los líderes, y entre ellos, pueden presentarse los siguientes:

- Temor por parte de los trabajadores a hacer el ridículo
- No transmitir la idea adecuada a causa de una mala redacción
- No saber como escribir una sugerencia
- Mentalidad ¿Para qué escribo una sugerencia si no va a ser tomada en cuenta?

## **Qué mejorar**

Al implantar un sistema de sugerencias seguramente surgirá la pregunta entre los trabajadores sobre ¿Qué mejorar? y ¿Cómo hacerlo?, para responder a estas preguntas y lograr llevar a acabo mejoras potenciales, se puede partir desde varios puntos, así por ejemplo se podrán mejorar:

- Los métodos de trabajo
- Herramientas, maquinaria y equipo
- Organización y seguridad
- Transporte
- Costos
- Conservación de la energía
- Trabajo Administrativo
- Operaciones de venta

## **Mejoras en los métodos de trabajo**

Este tipo de mejoras deberán proporcionar beneficios que eviten el derroche, la inadecuación y la inconsistencia en el trabajo y sus movimientos, estas mejoras están muy ligadas a lo que en Ingeniería Industrial conocemos como Ergonomía y a los Principios de la Economía de Movimientos como son: la reducción del número de movimientos básicos, mover al mismo tiempo las extremidades del cuerpo, reducir la distancia de los movimientos y hacer el movimiento más cómodo, etc.

## **Mejoras en herramientas, maquinaria y equipo**

Las mejoras que se presenten en esta línea implicarán un gasto mayor por lo que la evaluación costo-beneficio, deberá representar un puntaje importante durante su evaluación.

### **Mejora en Organización y Seguridad**

Este tipo de mejoras es esencial para la propia seguridad del trabajador al realizar su trabajo, y para crear un ambiente de trabajo adecuado y sin riesgos.

En la Organización y el orden se pueden mejorar:

-la forma de almacenar las cosas, la disposición de los objetos

En la seguridad:

-cables estropeados, objetos oxidados, corrientes eléctricas altas, etc.

### **Mejora en Transporte**

Esta área incluye además del movimiento de mercancía, el amontonar y desamontonar la mercancía.

Las mejoras que se pueden obtener aquí tienen que ver con:

-el buen empleo del espacio

-almacenamiento de objetos

-rotación de inventarios

-eliminación del transporte inútil, etc.

### **Mejora en Costos**

Las mejoras en costos pueden darse en varios aspectos en la empresa, así podemos tener mejoras al:

#### **Reducir costos-materiales**

-sustituir materiales actualmente empleados por otros igual de efectivos, pero más baratos.

-reducir los inventarios en materiales

-prevenir las mermas en el almacén de materiales, etc.

#### **Reducir Costos-Procesado**

-Cambio en el diseño del procesado

-Mejorar la organización de la planta, etc.

#### **Reducir Costos-Mano de Obra**

-Mecanizar trabajos manuales

-Reducir el número de personal de inspección

-Aumento del número de tareas realizadas por trabajador

#### **Reducir Costos-Gastos Excesivos**

-Reducir costos de reparación, por medio del mantenimiento preventivo

-Reducción de inventarios

-Simplificación de tareas administrativas

## **Mejora en la Conservación de la Energía**

Las mejoras que en este sentido pudieran surgir ahorrarán a la empresa, sumas importantes de dinero, incrementando al mismo tiempo la productividad de la empresa. Las mejoras podrán hacerse sobre un mejor uso de la electricidad, aire acondicionado, agua, fuel y gas, etc.

## **Mejora en las Operaciones de Venta**

Son susceptibles a mejorar en las operaciones de venta:

- El proceso de venta
- La comunicación
- La confianza
- El servicio-
- El monitoreo de las necesidades del mercado
- Productos, etc.

Las mejoras que se logren llevar a cabo en esta área tienen que estar totalmente orientadas hacia la entera satisfacción y comodidad del cliente.

Finalmente será importante tener en mente al implantar el Sistema de Sugerencias en la empresa que *"el verdadero valor de un Sistema de Sugerencias no es la reducción de los costos sino la motivación de cada trabajador a tomarle sentido a su trabajo y a comprender donde encaja en la estructura de la empresa"*<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Norman Bodek , "El libro de las Ideas", España, 1990

## V.6 TECNICAS DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**La Ingeniería Industrial se ocupa del diseño, mejoramiento e implantación de sistemas integrados por personas, materiales, equipo y energía. Se vale de los conocimientos y posibilidades especiales de las ciencias matemáticas, físicas y sociales, junto con los principios y métodos del análisis y el diseño de ingeniería para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán de dichos sistemas.**

La Ingeniería Industrial abarca dos áreas fundamentales que son:

-el diseño, operación, dirección y mantenimiento de los sistemas productivos en industrias de manufactura.

-el diseño, planeación y dirección de sistemas administrativos de actividad humana en la operación de empresas de servicios e instituciones.

El Ingeniero Industrial está involucrado:

-**en el proceso de dirección**, realizando: Administración de la tecnología, Planeación Estratégica, Gestión de Empresas y proyectos.

-**en la estructura humana**, estableciendo: Planes de Incentivos, Valuación de Puestos, Planes de Desarrollo Organizacional y Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, Estudios de Productividad.

-**en la estructura financiera**, realizando: Evaluación Económica de Alternativas, Análisis de Factibilidad, Determinación de Costos; Elaboración de Presupuestos, Proyectos de Inversión y Estudios de Ingeniería Financiera.

-**en la estructura de mercado**, realizando: Planes y Programas de Ventas, Selección de Rutas, Logística de Distribución, Estudios de Localización, Determinación de Pronósticos de Consumo, etc.

-**en la estructura de diseño e innovación tecnológica**, realizando: Diseño de sistemas de Información, Control de Procesos, Automatización y Robótica Industrial, Estudios de Economía, Desarrollo de Sistemas de Mejoramiento Ambiental, Administración de Materiales, Diseño de elementos de Máquinas, Estudio del trabajo, Simplificación y Medición, etc.

-**en la incorporación de valor agregado de bienes y/o servicios**, realizando:

-Distribución y localización de plantas industriales: diseño y selección de equipos, Técnicas de Optimización, Planeación de Requerimiento y Manejo de Materiales, etc.

-Obtención de Productos, Bienes y/o Servicios: Selección de Métodos y Procesos, Sistemas de Manufactura Integrados por Computadora, Programas de Seguridad e Higiene, Determinación de Estándares, Muestreos. Mantenimiento, Balanceo de Líneas de Producción, etc.

-Planeación y Control de bienes o servicios: Programas de calidad total, Planeación y Control de la Producción, Investigación de Operaciones, Control de Inventarios, Control Estadístico de Procesos, Estudios de Confiabilidad, Diseño de productos, bienes, servicios y procesos, etc.

Por todo lo anterior el Ingeniero Industrial es uno de los profesionistas con mayor preparación para llevar a cabo la Planeación Estratégica.

Por otro lado la Planeación Estratégica y las técnicas de la Ingeniería Industrial, deberá ser los dos pilares para mejorar tanto aspectos internos como externos de una empresa, tales como: los métodos de trabajo, la distribución de planta, el incremento de la eficiencia, eficacia y productividad, reducción del tiempo de proceso, etc.

### **Incremento de la productividad**

La palabra **productividad** se ha vuelto tan común en nuestros días, que es raro no mencionarla en algún contexto. El término productividad con frecuencia se confunde con producción, muchas personas piensan que a mayor producción, más productividad.

**Producción:** se refiere a la actividad de producir bienes y/o servicios.

**Productividad:** se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos).

Una definición más formal proveniente de la Organización para la Cooperación Económica Europea:

Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima, según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, inversión o a la cantidad de materia prima, etc.

**La eficiencia:** es que tanto obtengo de algo que invertí, mide una característica interna de la empresa, es decir, si el proceso está trabajando óptimamente o no.

**La eficacia:** mide el uso o el aprovechamiento de la capacidad instalada en un sistema.

**La capacidad instalada** es la capacidad de producción efectiva de una planta, sin ser ésta necesariamente la capacidad máxima.

$$\begin{aligned} \text{PRODUCTIVIDAD} &= \text{Eficacia} \cdot \text{Eficiencia} \\ \text{PRODUCTIVIDAD} &= S/C.I. \\ \text{EFICIENCIA} &= S/E \\ \text{EFICACIA} &= E/C.I. \end{aligned}$$

**De donde:**

**S = Salida**

**E = Entrada**

**C.I. = Capacidad Instalada**

Estas fórmulas están en función de lo que se requiera medir, por ejemplo, la cantidad producida y los insumos utilizados (materia prima, mano de obra, etc.)

Para mejorar la productividad nos valemos de las técnicas de Ingeniería Industrial, entre las que se encuentran:

**-Técnicas basadas en la Tecnología:** Diseño Asistido por Computadora (CAD), Manufactura Integrada por Computadora (CIM), Robótica, Gráficas en Computadora, Administración de Mantenimiento, Conservación de la Energía.

**-Técnicas basadas en el trabajador:** Incentivos financieros, Promoción de Empleados, Participación de Trabajador, Capacitación, Supervisión de Calidad, etc.

**-Técnicas basadas en el Producto:** Ingeniería del Valor, Diversificación de Productos, Publicidad y Promoción.

**-Técnicas basadas en la tarea o en el proceso:** Ingeniería de Métodos, Estudio y Diseño del Trabajo, Evaluación del Trabajo, Diseño de la Seguridad del Trabajo, Programación de la Producción.

**-Técnicas basadas en los materiales:** Planeación del requerimiento de materiales, Administración de Materiales, Control de calidad, Reutilización y reciclado de materiales.

El mejoramiento de la productividad asegura la reducción del costo total/unidad y ésta debe ser la meta más importante en el proceso de administración de la productividad. Una mayor productividad se acompaña de un nivel de vida más alto.

Por las características de la micro, pequeña y mediana empresa no todas las técnicas antes descritas son posibles de adoptar, por lo cual describiremos sólo aquellas que consideramos pueden ser más útiles y de menor costo al realizar mejoras en el proceso productivo.

### **Técnicas basadas en el trabajador**

#### **Incentivos**

Las empresas y/o negocios emplean varios planes de incentivos, financieros individuales o en grupo para incrementar la productividad de la mano de obra.

Algunos de ellos se basan en pagarles de acuerdo al número de unidades producidas, otros en piezas por hora y en el desempeño del trabajador.

Estos planes fomentan la participación del trabajador en la solución del problema de producción.

#### **Promoción de empleados**

Es tanto una forma financiera como no financiera de motivación para reforzar la productividad humana. Involucra elevar la posición de un empleado y es una forma natural de reconocimiento de sus habilidades, conocimientos, perfeccionamiento y esfuerzo en su trabajo actual, en el nivel de los trabajadores, la promoción puede ser de operador de máquina a preparador de máquinas o a supervisor, en el nivel administrativo puede ser de gerente de producción a subdirector o vicepresidente de producción, etc.

#### **Rotación del trabajo**

Implica rotar a los trabajadores en distintos trabajos durante periodos cortos. Esto brinda al trabajador la oportunidad de aprender y realizar tareas para las que "no fueron contratados"

Es un esfuerzo consciente y continuo para dar la oportunidad al trabajador de ejercitar su libertad de quedarse en una tarea durante cierto tiempo. Alivia el aburrimiento al proporcionar flexibilidad en la asignación de tareas y los miembros del grupo deben tener conocimiento detallado de las diferentes tareas en su plan de trabajo, lo que significa que podrán compensar bien el ausentismo.

### **Participación del trabajador**

Es un enfoque que trata de vencer la resistencia al cambio al hacer que el trabajador intervenga en la planeación y la instalación del cambio. Es el compromiso mental y emocional que anima a una persona a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir la responsabilidad.

La participación se puede hacer mediante círculos de calidad, equipos de acción en productividad y grupos de mantenimiento de la productividad.

### **Mejoramiento de las condiciones de trabajo**

Esta técnica incluye el diseño de mejores condiciones de trabajo, la instalación y mantenimiento de mejoras en las condiciones de trabajo; para ello se evalúan en el área de trabajo la temperatura, iluminación y humedad; ruido; colores del medio ambiente; grado en que se manejan materiales, componentes o productos dañinos, grado en el que se manejan gradualmente artículos pesados.

El nivel de seguridad de los operadores depende del grado en que estos factores se encuentren en la zona satisfactoria. Todo esto se traduce en una mayor productividad humana y además en una mayor productividad de energía y materiales, en vista de que se reduce el desperdicio de materiales por trabajo en condiciones peligrosas.

### **Capacitación**

La capacitación busca mejorar la productividad humana incrementando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo. Busca cumplir con las demandas de crecimiento y de cambio. Puede darse en el lugar de trabajo, como aprendizaje, capacitación interna y externa, y por visitas.

La capacitación debe ser una característica continua si ha de mejorarse la productividad total en todo momento y su efecto a largo plazo es siempre favorable.

Una empresa u organización puede contribuir de manera muy importante a elevar el nivel de educación de sus empleados proporcionando programas que los ayuden mientras trabajan para la compañía.

### **Reconocimiento**

Es un proceso mediante el cual los directivos reconocen el desempeño sobresaliente de un trabajador. Puede tomar varias formas: diploma, certificado de apreciación, una nota especial en el boletín de la empresa, un lugar especial en el estacionamiento, su nombre grabado en una placa en algún lugar de la empresa, etc.

### **Técnicas basadas en el producto**

#### **Análisis del valor- Ingeniería del valor**

El análisis trata de la modificación del diseño existente de un producto o servicio con el objeto de reducir el costo global de manufactura. Por otro lado la Ingeniería del valor se ocupa del desarrollo de un nuevo diseño para un producto o servicio haciendo hincapié en su facilidad de uso y costo de manufactura bajo. En ambos casos el objetivo primordial es diseñar teniendo presente el valor funcional.

El análisis del valor y la ingeniería del valor tienen dos características básicas:

1. Eliminación de componentes
2. Sustitución de materiales

#### **Benchmarking**

Se refiere a copiar las mejores ideas de otras empresas, podemos definirlo como copia inteligente; es decir copiar lo mejor para superarlo y, entonces, convertirlo en lo mejor de lo mejor.

El Benchmarking puede realizarse en tres niveles interno, competitivo y funcional. El primero tiene como objetivo identificar la forma y los estándares de desarrollo interno de una organización. Es aquí donde debe empezar el Benchmarking porque ayuda a conocer los propios procesos, situación indispensable para compararse con la competencia.

El segundo estudia los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia directa,

Finalmente el funcional identifica información específica acerca de los productos, procesos y los resultados comerciales de cualquier negocio, aunque no sea su competidor directo.

Así cualquier empresa puede copiar inteligentemente lo que otra empresa este haciendo en una área determinada. Y se puede hacer mediante la compra del producto de la competencia para revisar sus partes, escuchando a clientes y proveedores, ampliar la lectura de libros, revistas, periódicos, etc. para mantenerse actualizado sobre otras organizaciones.

### **Publicidad y Promoción**

Uno de los mayores impactos de la publicidad y promoción para un producto existente es el aumento de la demanda, que a su vez es probable que mejore la capacidad de utilización de las operaciones.

Además puede evitarse el despido de empleados si hay más trabajos por la creciente demanda; el efecto neto de la publicidad y promoción puede ser una reducción a largo plazo en el factor de insumo humano.

Es evidente que la publicidad y promoción si se planea y lleva a cabo en tiempos de baja demanda y baja utilización de la capacidad, puede ser una herramienta efectiva para mejorar la productividad total y la posición de las utilidades.

### **Técnicas basadas en la tarea o proceso**

**El estudio de tiempos y movimientos** se refiere a la amplia rama del conocimiento que trata la determinación de métodos preferentes de trabajo, la estimación en función del tiempo, del valor del trabajo que implica la actividad humana y el desarrollo del material requerido para hacer uso práctico de estos datos. Este estudio considera:

- la materia prima
- el diseño del producto
- el proceso u orden de trabajo
- las herramientas, lugar de trabajo y equipo, para cada paso individual de trabajo
- la actividad humana en cada paso

El objetivo de este análisis es observar las operaciones, estudiarlas y tratar de mejorarlas. El criterio de preferencia es, por lo general, la economía monetaria, sin dejar de tomar en cuenta el rendimiento de la actividad, la facilidad

economía del esfuerzo humano, la economía del tiempo o la economía de materiales.

La aplicación de la **ingeniería de métodos** consiste en seis pasos principales:

- seleccionar una operación
- revisar cada tarea incluida en la operación
- evaluar las alternativas para eliminar, combinar o reducir el contenido de trabajo de las tareas
- desarrollar un procedimiento mejor para realizar la operación
- instalar un nuevo procedimiento
- mantener el nuevo procedimiento hasta que se desarrolle un método mejor.

Los problemas que presente cualquier empresa en cuanto al proceso productivo deben mejorarse, es decir emplear procedimientos para ayudar eficazmente a la realización del trabajo. Estas técnicas de estudio juegan un papel importante en los esfuerzos para aumentar la productividad y la efectividad. Nunca hay que olvidar que: "**Siempre hay un método mejor**".

### **Diagrama de Proceso**

En este diagrama se toma en cuenta la distribución de la planta y se analiza de que forma se está utilizando la maquinaria, materiales, mano de obra y herramientas requeridos para la realización de las operaciones en el proceso productivo. Una vez que se tenga el análisis podrán detectarse las fallas más fácilmente evitando tiempos y actividades innecesarias teniendo un mejor manejo, menor número de costos, de operaciones, menor desperdicio, mejor control e inventario mínimo de trabajo en proceso.

Este diagrama nos permite apreciar separadamente cada uno de los pasos empleados en un proceso, además de poder verlos de manera gráfica.

### **Técnica del diagrama de proceso**

Los pasos esenciales en todo proceso son:

- Operación
- Transporte
- Inspección
- Demora
- Almacenamiento

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son los señalados en el cuadro 20.

Para formular el diagrama de Proceso, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección donde se inicie y donde acaba, fecha de elaboración, etc.

2. El cuerpo de esta hoja consta de cinco columnas para los símbolos, otra parte para descripción breve del trámite, otras dos para anotar las distancias de transporte y los minutos de demora por almacenamiento y otra finalmente para observaciones.

3. Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende y se marcan los puntos en las columnas, los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea perceptible.

4. Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.

5. Estos totales nos indican en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar, así si notamos que los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendremos que deducir que ese proceso puede mejorarse.

6. Todavía hay necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual debemos preguntarnos ¿Qué se puede eliminar?, ¿Qué se puede combinar?, ¿Qué se puede redistribuir?, ¿Qué operaciones se pueden mejorar?, para esto último, en ocasiones será posible usar diagramas de mano derecha y mano izquierda y de Hombre-Máquina. Igualmente, las preguntas Qué, Quién, Dónde, Cuándo, Cómo y Porque, pueden ayudarnos a encontrar cambios y mejoras factibles de gran valor.

## SIMBOLOS PARA EL DIAGRAMA DEL PROCESO

SIMBOLO	SIMBOLO A.S.M.E.*	NOMBRE	USADOS PARA REPRESENTAR
		OPERACION	Algo hecho al producto esencialmente en una localización
		INSPECCION DE CANTIDAD	Una forma especial de operación, que implica la verificación de la cantidad presente de un producto.
		INSPECCION DE CALIDAD	Una forma especial de operación, que implica la verificación de cierto atributo o calidad de un producto contra un estándar.
		MOVIMIENTO	Un cambio en la localización de un producto, el cual no lo altera en ninguna otra forma.
		ALMACENAMIENTO TEMPORAL	El almacenamiento de un producto bajo controles tales, que puede ser movido o sacado del almacén sin una requisición.
		ALMACENAMIENTO CONTROLADO	El almacenamiento de un producto bajo condiciones tales, que sea necesaria una requisición o recibo para sacarlo.

\*American Association of Mechanical Engineers

### **Diagrama de Proceso Análisis-Hombre**

La técnica de este diagrama va dirigida sobre las personas que hacen el trabajo, es decir, que realizan las actividades, tales como encargados de máquinas, de manejo de materiales, empleados de almacén, despachadores de mercancía y ciertos empleados de oficinas, así también a las actividades distintas a las de manufacturas, asistentes de hospital, agricultores, camareras, etc.

Es un medio gráfico de representar etapas separables que una persona realiza cuando hace una tarea que requiere que el trabajador se mueva de un lugar a otro en el curso del trabajo.

El diagrama de proceso análisis-hombre es lo que hace la persona y no de los pasos desarrollados sobre el producto o material.

Los símbolos utilizados en este diagrama son los mismos que se usan en el diagrama de proceso, a pesar de que son menores en número y se usan para denotar pasos diferentes, con objeto de adaptarlos mejor a los problemas peculiares de la actividad del hombre (véase cuadro 21). El análisis se hace de la misma forma que en el diagrama de proceso.

### **Diagrama de la operación (mano izquierda-mano derecha)**

Es un medio gráfico para representar etapas separadas de los miembros del cuerpo de una persona cuando realiza un trabajo que esencialmente se ejecuta en un local. Es un análisis del trabajo ejecutado por un trabajador en cualquier operación señalada en un diagrama de proceso o análisis-hombre. Es una descripción de lo que hace el operario.

El diagrama de la operación generalmente implica una división en pasos del trabajo desarrollado por cada parte de las personas involucradas en la tarea, esto significa las manos derecha e izquierda. Cuando los pies o los ojos son factores importantes, también deben entrar en el diagrama. Este diagrama muestra la secuencia del cuerpo desarrollada por cada miembro del cuerpo esquematizado y las relaciones entre ellos mientras se trabaja; no indica el tiempo requerido en cada paso (véase cuadro 22).

Existen otros diagramas que pueden ser utilizados en el análisis de operaciones que requieran un manejo distinto como por ejemplo diagrama hombre-máquina, diagrama de redes, de actividad múltiple, etc. En todos ellos no se requiere de mucho tiempo para hacer su evaluación y el formato es similar (encabezado, símbolos, descripción, etc.); a menudo los resultados son significativos e inmediatamente aplicables.

Para facilitar su apreciación van acompañados de un croquis, que permite visualizar de manera gráfica la actividad analizada.

### **Programación de la Producción**

Es la planeación de la secuencia y tiempo de trabajo; es un proceso sistemático formal para asignación de equipo, trabajos, materiales y del trabajo del cliente.

SIMBOLOS PARA EL DIAGRAMA DEL PROCESO-ANALISIS DEL HOMBRE

SIMBOLO	SIMBOLO A.S.M.E.*	NOMBRE	USADOS PARA REPRESENTAR
		OPERACION	El hacer algo en un lugar
		DETERMINACION DE CANTIDAD	Una forma especial de operacion que implica que la persona determine la cantidad de un articulo presente.
		INSPECCION	Una forma especial de operacion que implica que la persona compare un atributo de un producto con un estándar, o que verifique la cantidad presente
		MOVIMIENTO	Una cambio de localizacion: moverse de un lugar a otro.
		DEMORA	Ociosidad. Esperando o moviéndose con tal de que el movimiento no sea una parte del trabajo y el tiempo hubiera podido emplearse esperando.

\*American Association of Mechanical Engineers

Cuadro 21

## SIMBOLOS PARA EL DIAGRAMA DE OPERACION

SIMBOLO	SIMBOLO A.S.M.E.*	NOMBRE	USADOS PARA REPRESENTAR
		SUBOPERACION	Un miembro del cuerpo hace algo en un lugar, tal como coger, alinear, ensamblar, colocar, etc.
		MOVIMIENTO	Un movimiento de un miembro del cuerpo hacia un objeto o bien cambio de posición de un objeto.
		SUJECION	Un miembro del cuerpo mantiene un objeto en una posición fija de forma que pueda hacerse el trabajo con o sobre él en esa posición.
		DEMORA	Un miembro del cuerpo descansa o está esperando a otro miembro del cuerpo.

\*American Association of Mechanical Engineers

El objetivo primordial es tener los materiales, componentes, documentos y cualquier otro artículo necesario en el lugar adecuado y en el momento oportuno; en este objetivo está implícito el deseo de lograr un equilibrio entre las situaciones extremas de tener demasiado o muy poco.

Si se mantienen cantidades excesivas de inventario se tendrán costos excesivos; por otro lado, si no se dispone de la cantidad suficiente la producción se puede retrasar y aún detenerse. Es obvio la vinculación con el control de inventarios y el cálculo de los pronósticos.

### **Elaboración de Pronósticos en la empresa**

El formular pronósticos requiere de la utilización de información y supuestos apropiados. Para fines de la PE, se requiere elaborar un Pronóstico Estratégico, éste nos lleva a la construcción de escenarios futuros, es decir, a plantear secuencias de eventos, en base a las tendencias que se detectan y se orientan hacia el futuro a largo plazo.

Lo importante y útil para los empresarios es observar y analizar los cambios y los eventos más posibles y probables para así aprovechar oportunidades y reducir amenazas. Esta tarea de pronosticar también conduce a forjar el futuro deseable para la empresa teniendo actitud positiva de los hombres que la dirigen e imaginación creativa de quienes participan.

**"Todo aquello que no se planea o pronostica nos cuesta más caro"**

Entre las técnicas cualitativas utilizadas para el pronóstico se encuentran:

**Método delphi:** método en el cual una serie de expertos dan su opinión de pronóstico para un producto, son expertos del producto en estudio.

**Panel de expertos:** técnica que trata de destruir, mediante reuniones de expertos de diversas disciplinas, los paradigmas.

**Opinión personal:** la sugerencia que las empresas recogen de sus consejeros, personas de reconocimiento.

Los pronósticos cuantitativos requieren del manejo estadístico y matemático de números, a continuación presentamos una metodología fácil para la elaboración del pronóstico de su empresa.

El pronóstico de ventas se determina en base a las ventas obtenidas en años anteriores, mediante un modelo que consta de 7 pasos y cuyo procedimiento es el siguiente:

1. Se calcula la media  $M$  de las ventas del año, sumando las ventas mensuales y dividiéndolas entre el número de datos que se tengan.

$$\bar{M} = \Sigma M/n$$

2. Se calcula el coeficiente de Ajuste (Coef), el cual se obtiene restando a cada venta mensual (Mi), la media (M) de las ventas del año y dividiendo esta diferencia entre la misma venta mensual.

$$\text{Coef} = (M_i - M) / M_i$$

3. Se obtiene el incremento o tendencia de la recta el cual puede ser por medio de un ajuste natural o por el método de los mínimos cuadrados, tomando para este último caso solo la pendiente.

4. Se toma la suma de las ventas mensuales ( $\Sigma M$ ) y se multiplica por el incremento, con lo cual se tiene el incremento de la recta.

$$\Sigma M_{\text{prom}} = \Sigma M * (1 + m)$$

5. Se calcula la media pronosticada (M(prom)), dividiendo el crecimiento entre el número de datos.

$$M_{\text{pron}} = \Sigma M_{\text{prom}} / n$$

6. Se calcula el pronóstico mensual de ventas (Miprom) dividiendo la media pronosticada entre la diferencia de uno menos el coeficiente de ajuste.

$$M_{\text{iprom}} = M_{\text{pron}} / 1 - \text{Coef}$$

7. Por último el pronóstico mensual sufre un ajuste, el cual se lleva a cabo sumándole los últimos valores de la venta real (R1 y R2) y dividiéndolos entre 3, con lo cual se tiene:

$$M_{\text{iprom ajus}} = (M_{\text{iprom}} + R1 + R2) / 3$$

#### **Técnicas basadas en los materiales**

La administración de materiales se ocupa de controlar el tipo, la cantidad, la localización, el movimiento y los tiempos de los bienes que las empresas usan en la producción.

Se compone de todas las funciones relacionadas con los materiales tales como compras, transporte, control de producción, inventarios y calidad. Implica:

- la selección de componentes que se deben comprar fuera y de los que deben fabricarse.
- determinación de capacidades de producción y abastecimiento de las instalaciones internas y de las fuentes externas para cumplir con los requerimientos especificados
- coordinación del abastecimiento de componentes a tiempo.
- control de inventarios de materia prima y producto semiterminado.
- planeación y control de movimiento de toda la materia prima, trabajos en procesos y productos terminados.

### **Control de inventarios**

Se ocupa de dos problemas básicos **cuándo** ordenar y **cuánto** ordenar. Un sistema de control de inventarios efectivos logrará:

- asegurar que se disponga de bienes y materiales suficientes.
- identificar el exceso de productos, así como los artículos con una rotación rápida o lenta.
- proporcionar a la administración informes exactos concisos y a tiempo.
- incurrir en el menor costo posible al cumplir con estas tareas anteriores.

### **Control de calidad**

Se ocupa del diseño, medición y control de la calidad de la materia prima, los componentes y los productos y/o servicios terminados.

Tres aspectos de la calidad son importantes:

- calidad del diseño**
- calidad de cumplimiento y**
- calidad de desempeño.**

La calidad del diseño de un producto o servicio, se establece mediante la especificación del nivel, grado o estándar de la calidad. Depende del uso que se intente dar al producto o servicio.

La calidad de cumplimiento se refiere al grado en el que se satisfacen las especificaciones de la calidad del diseño al fabricar el producto o al proporcionar el servicio.

La calidad del desempeño, o confiabilidad, se controla mediante pruebas de vida útil sobre una muestra de producción.

Una manera de motivar a los empleados es enseñarles a controlar de su trabajo por sí mismos. Prevenir los "rechazos" o productos defectuosos debe ser el objetivo ¡no detectarlos! Fabricar un producto o dar un servicio correctamente desde la primera vez puede significar un gran ahorro. El control de calidad debe ser una parte esencial en toda la empresa. La administración y los trabajadores deben tener conciencia, adquirir un compromiso y ponerlo en

práctica día a día; la continuidad de este compromiso con la calidad, dará beneficios a la larga.

El aseguramiento de la calidad deberá ser un sistema para controlarla desde el insumo (materiales y/o partes) hasta el servicio posterior a la venta, y garantizar que se obtenga la calidad que demanda el mercado de la forma más económica posible.

### **Materiales reusables y reciclables**

Una buena parte del costo directo del material se puede reducir si se ocupa esta técnica que con frecuencia se pasa por alto.

Consiste en aprovechar las mermas que se obtienen en los procesos de producción, siempre y cuando sean materiales que puedan reciclarse sin alterar la calidad y propiedades del producto.

Para plantear las estrategias y cursos de acción que debe seguir la empresa las técnicas de Ingeniería Industrial serán de gran utilidad. Debe quedar claro que el papel de los Ingenieros Industriales es mantener y supervisar los sistemas productivos así como diseñar e instalar sistemas operativos.

**La P.E. y la Ingeniería Industrial en conjunto permitirán una reorientación adecuada de procesos y actividades, que incrementen la productividad de la micro, pequeña y mediana empresa.**

## **V.7 IMPLANTACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Al conducir a la empresa desde la situación presente a la deseada no será suficiente con decirlo y escribirlo en un documento con el título de Plan Estratégico, será necesario llevarlo a la práctica generando y controlando los cambios que se deben producir en la organización.

### **IMPLANTACION**

La implantación es la etapa en la cuál habiéndose definido las estrategias y acciones convenientes para lograr el objetivo fundamental, éstas deberán llevarse a la práctica.

### **CONTROL**

Para que las estrategias y/o planes de acción funcionen será necesario realizar revisiones periódicas sobre el avance y los resultados obtenidos después de la implantación de las metas. Esta etapa es muy importante ya que el éxito de las estrategias adoptadas dependerá de una buena revisión de los resultados .

# Situación Actual de la Pequeña y Mediana Empresas

-Deficiente y costoso abastecimiento de insumos

-Deficiente administración

-Escaso grado de calificación de la fuerza laboral

-Niveles tecnológicos inadecuados

MARTES 8 DE NOVIEMBRE DE 1994

## La Creatividad Congelada

TIEMPO. "No tengo tiempo para..."

ENERGIA. "No tengo ganas de..."

## ¿Sabe Cómo Hacer un Diagnóstico de su Empresa?

Con base en unos cuestionarios, se recaba la información con la Dirección de la empresa y con los funcionarios clave. Estos cuestionarios poseen en su mayoría puntos relacionados con las finanzas de la empresa. Asimismo, se sostienen entrevistas personales para conocer el entorno de la empresa, su historia, sus perspectivas y sus objetivos. Esto último se hace con el fin de que la información que arroje el análisis sea completamente fiel a la realidad y totalmente explica-

## ¿Cuáles son los Pasos Para Iniciar su Propia Empresa?

Se que a muchos de nosotros no sería agradable regresar a la escuela, pero para sacar adelante al sector empresarial actual y al que día con día se incorpora a él, se hace necesario poner al frente de la empresa a una persona capacitada. Es decir, debe de saber lo que es un empresario profesional, una empresa, debe bajar y desarrollar o grupo em de conocer e la cultura de ductividad em-

1. Capacitación empresarial
2. Asesoría empresarial.

presarial, debe de tener un conocimiento pleno y actualizado de sus finanzas, debe en fin aceptar que no es ya, ni puede seguir siendo el empresario superhombre que se las sabía de todas todas, sino que es una persona comprometida con su empresa y con su gente, quien se ve obligado a aceptar que sabe menos de lo que debería, por lo que debe de capacitarse y buscar asesoría si es que quiere sobresalir.

## Apoya el IPN a sus alumnos para crear sus propias microempresas

El pasado miércoles 22 de junio, el C.P. Oscar Jofre Velázquez, director general del Instituto Politécnico Nacional, inauguró la EXPO-LUPICSA 94 participando como expositores los alumnos de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas perteneciente al IPN, dentro del programa "EMPRENEDORES", promovido por esta institución educativa y coordinado por la C.P. Martha Gamliño López como una muestra del espíritu empresarial que se pretende imbuir a los alumnos al incentivarlos a la creación de sus propias microempresas, totalmente planeadas, diseñadas y sostenidas con recursos económicos de los propios estudiantes y con el apoyo de un subsidio proveniente del IPN para este programa.

**CAPITULO VI.  
CASO PRACTICO**

**Aquel hombre que haga crecer dos espigas,  
ahi donde antes crecia solo una, sera más útil  
a su nación que el general que gana mil  
batallas.**

**Federico El Grande**

**VI.1. Incremento de la productividad en la empresa mediante la aplicación de los nuevos paradigmas y en base a la Planeación Estratégica a la luz de la Ingeniería Industrial**

## VI. 1. EMPRESA ANALIZADA (Caso práctico)

### DEFINICION DEL NEGOCIO

#### Giro de la empresa y principales productos

El caso práctico es el estudio de una empresa de bienes que se dedica a la producción de envases y tapones de plástico así como a la purificación de agua; transformando la materia prima a producto terminado generando de esta manera valor agregado. Sus principales productos son:

AGUA PURIFICADA
.330 lts.
.500 lts.
1.500 lts.
3.785 lts.
19.00 lts.

#### Breve semblanza y Organigrama de la empresa

Es una empresa fundada a principios de los años 70's. Inicia como una empresa dedicada exclusivamente a la producción de barras de 150 kg. y bolsas de cubos de hielo.

Debido a la demanda incrementó su producción y posteriormente se dedicó exclusivamente a la purificación de agua, ya que en ese tiempo comenzaba este producto dentro del mercado. Más tarde, por causa de la mala calidad de sus proveedores y retraso en los pedidos, decidió producir envases y tapones sólo para la satisfacción de sus propias necesidades.

Su principal mercado abarca el Estado de México, algunas zonas del estado de Hidalgo y Tlaxcala.

La estructura accionaria de la empresa está constituida solo por una persona que es dueño de toda la planta productiva. El organigrama se muestra en la figura 22.

Es una **empresa** clasificada como **pequeña** ya que cuenta con 84 empleados (administrativos y operarios). Su distribución de planta se muestra en la figura 23.

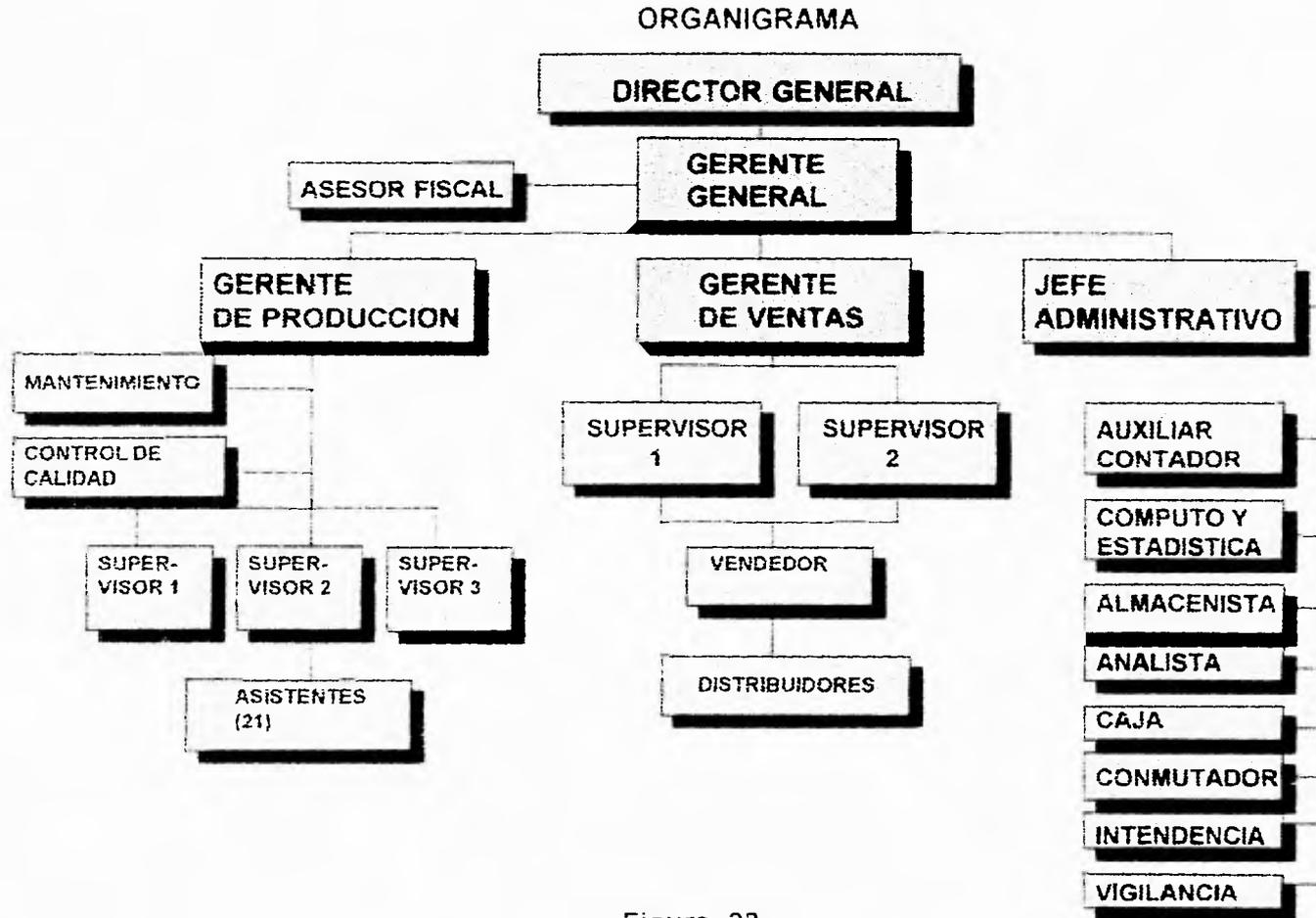


Figura 22

### DISTRIBUCION DE PLANTA

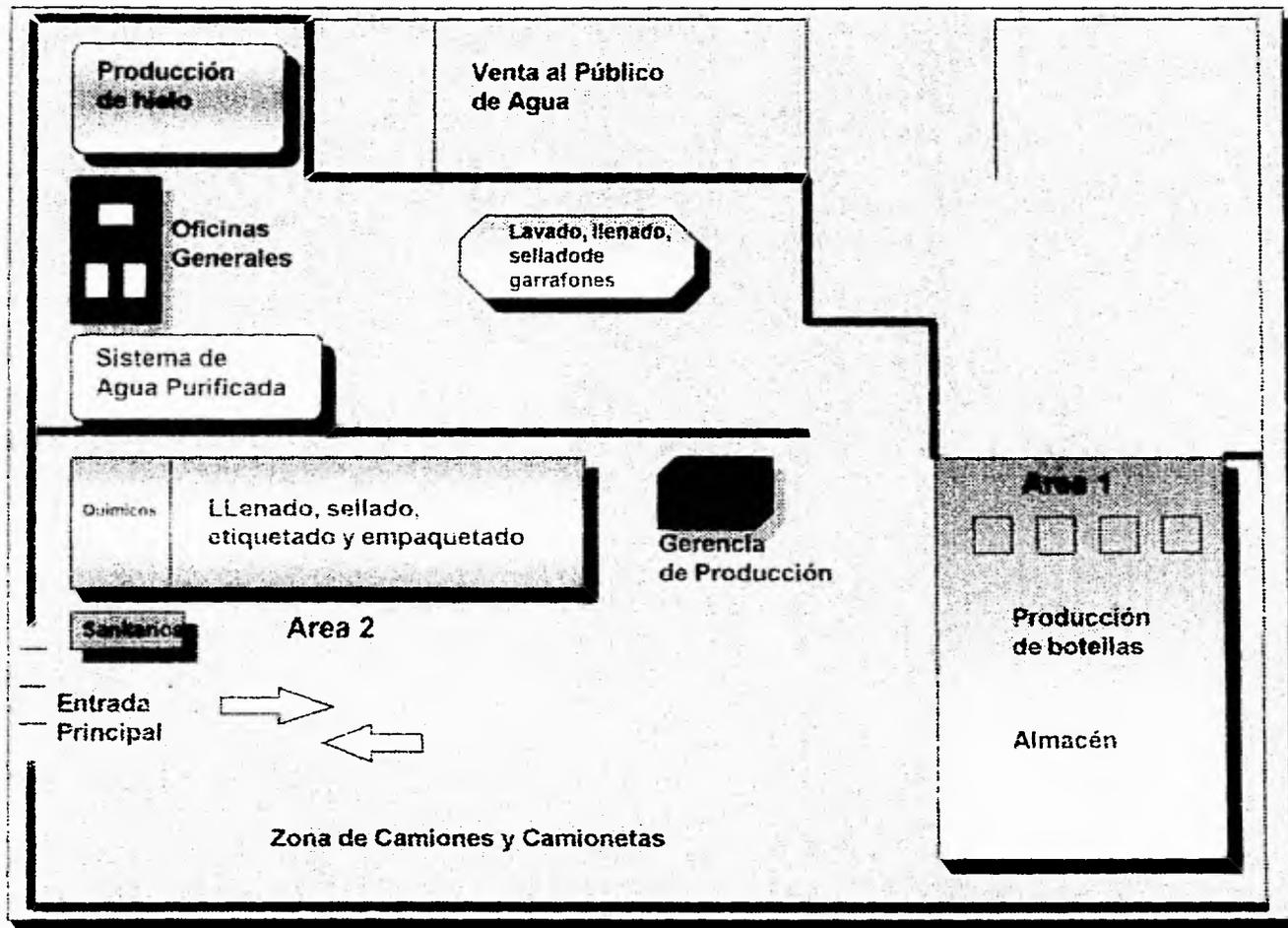


Figura 23

### Modelo de producción

Tiene un modelo de producción continuo con las siguientes características:

PRODUCTO	PROMEDIO DIARIO DE VENTAS	PRECIO (por caja)	NS
330 lts	400 cajas	16.00	6,400
500 lts	350 cajas	17.50	6,125
1,500 lts	450 cajas	18.50	8,325
3,785 lts	100 cajas	5.50	550
19.00 lts	800 garrafones	8.00	6,400
		<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>27,800*</b>

\*Este importe fue obtenido con el promedio de ventas diarias durante el año de 1994.

### Volumen de Ventas: medio

Sus productos son estandarizados, la mano de obra con la que cuenta sabe manejar solo una parte del proceso en el cual esta involucrado, el costo del producto es bajo y el cliente puede escoger solo de entre las diferentes presentaciones de las botellas de agua purificada.

Sus inventarios son elevados ya que no se basan en pronosticos para producir dependiendo de la temporada, ya sea baja abarcando de finales de agosto a mediados de marzo o temporada alta que abarca el resto del año. Su tipo de maquinaria es media, poco flexible y su producción es en línea (Véase figura 24).

### Proceso de producción

#### *Materia prima*

#### ENVASES

Resina de PVC o compuesto químico de PVC

#### BOTELLAS DE AGUA

Envase de plástico

Tapones

Etiquetas

Agua purificada

Cajas de cartón

Cinta adhesiva

PROCESO DE PRODUCCION

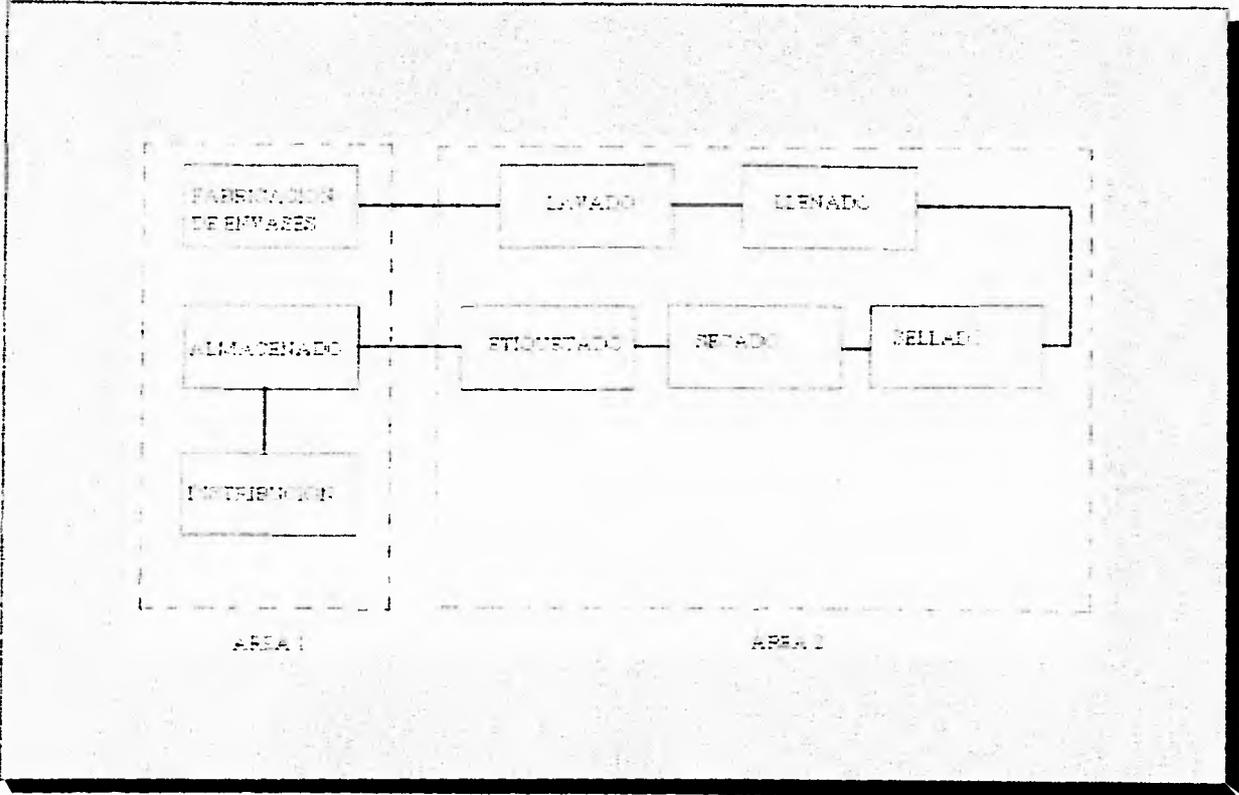


Figura 24

### **Maquinaria**

Fabricación de envases:

- 3 máquinas Sopladoras LUXBER S.L.
- 1 máquina Inyectora de plástico LUXBER S.L.
- 1 molino PAGANI (separador de polvo)
- 1 enfriador de agua
- 2 compresores de aire

Llenado de Botellas:

- 2 líneas semiautomáticas
- 1 línea manual (para galones)

Lavado y llenado de garrafones de 19 lts:

- 1 línea semiautomática

El proceso principal consta de 2 áreas en la cuál en la primera se realiza la fabricación de los envases como sigue: se introduce materia prima en máquina sopladora, produciendo el envase, pasa a la segunda área donde los envases se colocan en una banda transportadora para el llenado, sellado y etiquetado de los mismos, (el agua llega ya purificada a las líneas de producción) posteriormente se colocan cajas en otra banda para que mediante una máquina los envases sean dispuestos en las cajas las cuáles son transportadas a la primer área antes mencionada para ser finalmente almacenadas y después distribuidas (Ver diagrama 1).

### **Tiempo de Proceso y Capacidad Instalada**

El tiempo de proceso en las líneas de producción (llenado, sellado, secado, etiquetado y empaquetado de la caja) como podemos observar en el diagrama 1 es:

T.P. = 2 min
C.I. = 1 caja/27 seg.*

\* por ser un modelo continuo

La capacidad que se tiene en las máquinas sopladoras e inyectoras es la capacidad máxima, ya que éstas siempre se encuentran trabajando.

SOPLADORAS	CAPACIDAD INSTALADA*
1 - .330 lts.	23,280 botellas
2 - .500 lts	23,280 "
3 - 1.50 lts	9,120 "
4 - 3.785 lts	4,800 "

\* en 24 hrs.

**CURSOGRAMA SINOPTICO**

**DIAGRAMA DE RECORRIDO DE LA OPERACION**

Proceso: Llenado, sellado, secado,  
etiquetado de los envases  
Responsable: Sr. Franco  
Lugar: Empresa Analizada  
Realizado por: Tere Romero y  
Janet Radilla

Fecha: 15 -01-95

Tiempo de operación: 2 min.

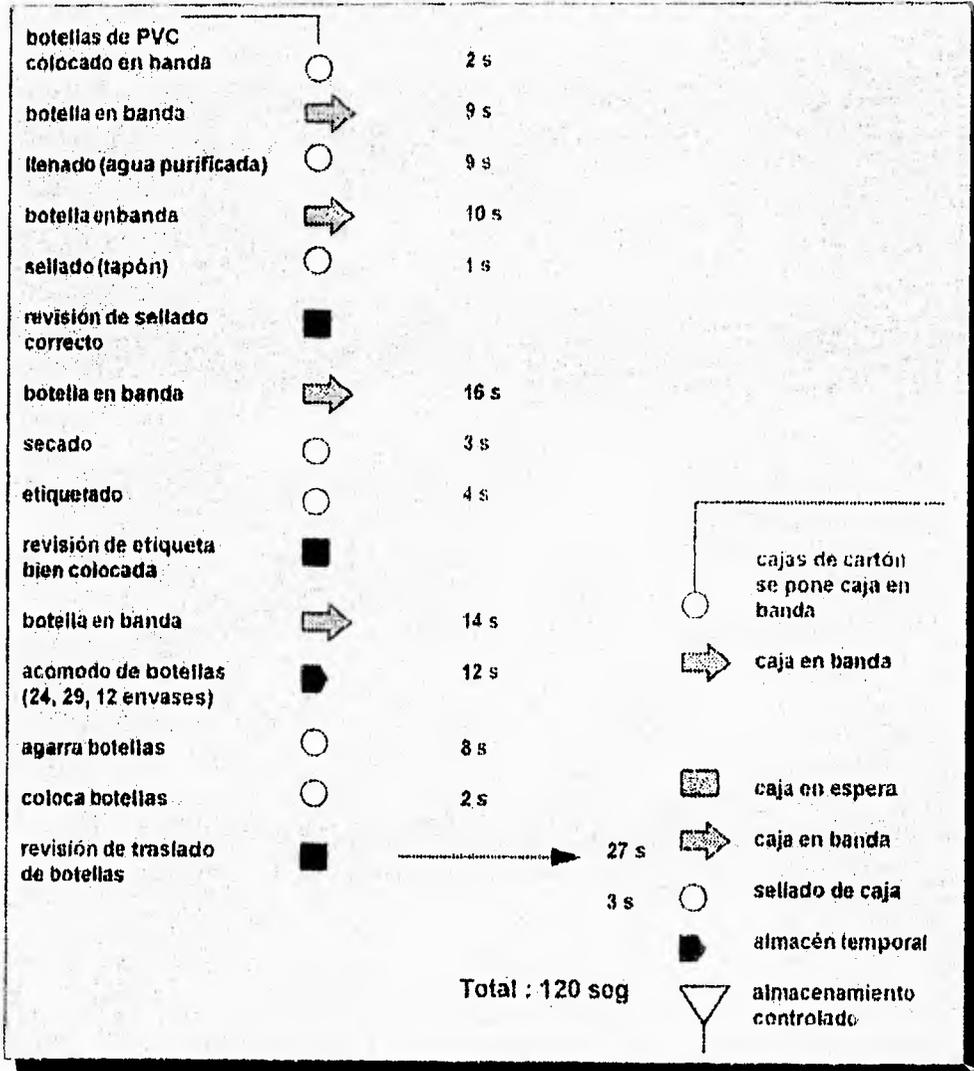


Diagrama 1

<b>INYECTORA</b>	<b>C.I</b>
<b>Tapones</b>	<b>100,000 unidades</b>

### **MISION DE LA EMPRESA**

Se define como misión de la empresa en estudio:

"Fabricar y distribuir aguas envasadas de la más alta calidad, al precio justo"

### **VALORES**

Entre los valores que consideramos que la empresa deberá adoptar y transmitir a todos sus empleados por su importancia para el sano desarrollo de la misma, destacan:

- un alto compromiso de todos los trabajadores con su trabajo, para lograr conjuntamente la permanencia de la empresa en el mercado incrementando diariamente la productividad
- responsabilidad en el desempeño de sus actividades.
- calidad en todas las actividades que se desarrollan en la empresa.
- capacitación constante que brinde a todos los trabajadores las mismas oportunidades de desarrollo.
- una actitud solidaria que logre que todos los trabajadores de la empresa trabajen por un bien común.

### **OBJETIVOS O PROPOSITOS CORPORATIVOS**

En lo referente a este punto se definieron como los principales objetivos corporativos, los siguientes:

#### **1. Permanecer en el mercado.**

**2.Aumentar la rentabilidad de la empresa** mejorando el proceso de producción, los sistemas de distribución y comercialización, elevando la participación en el mercado actual.

## **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **FACTORES INTERNOS**

#### **Fuerzas**

##### **- Infraestructura**

Cuenta con el equipo, maquinaria y camiones suficientes para abastecer sus productos en el mercado. Las instalaciones de la empresa son bastante amplias y muy seguras; los almacenes cuentan con espacio suficiente para guardar su producto, sin perturbar al resto del proceso.

##### **- Precio bajo del producto**

El producto se vende en el mercado a un precio competitivo.

##### **- Gran publicidad en la zona donde se encuentra ubicada la empresa**

##### **- Unión entre los trabajadores**

La convivencia entre los trabajadores es posible gracias a que la ubicación de la empresa así se los permite. La empresa ha sabido transmitir a sus trabajadores el sentido del compañerismo y la solidaridad.

##### **- Comunicación patrón-trabajador**

No existe una delimitación marcada entre el patrón y los trabajadores, existe confianza para exponer cualquier inquietud ante los directivos.

##### **- Ambiente laboral favorable**

Existe un ambiente de compañerismo entre los trabajadores del mismo nivel y las relaciones de éstos con sus superiores es de respeto mutuo y confianza.

#### **Debilidades**

##### **- Ausencia de un plan de producción**

La empresa carece de un plan de producción bien establecido y sólido basado en técnicas modernas; para producir solo se guían por lo que piden los distribuidores y producen siempre lo mismo no importando el comportamiento de sus ventas, lo que afecta de manera considerable la temporada alta, tiempo en que sus inventarios desaparecen totalmente y la producción se hace insuficiente para abastecer a su mercado.

La falta de un plan estadísticamente confiable que ayude a pronosticar las ventas provoca que se tenga una producción empírica e inventarios en ocasiones elevados y otras insuficientes. Su crecimiento solo se debe al incremento de la demanda. La empresa en temporada baja produce 3250 cajas aunque no las venda, almacenando gran parte de ellas para formar su stock, lo que se convierte en un pasivo considerable.

- Baja productividad, eficacia y eficiencia

Para poder analizar la situación productiva de la empresa obtuvimos los siguientes parámetros:

<b>Eficacia: Entrada/Capacidad Instalada</b>	$1800/2134 = 84 \%$
<b>Eficiencia: (Salida/Entrada)X100</b>	$1300/1800 = 72,22 \%$
<b>Productividad: Salida/Capacidad Instalada</b>	$1300/2134 = 61\%$

La empresa padece un problema interno ya que su eficiencia y productividad son bajas y no se aprovecha de manera eficaz la materia prima. El proceso de producción mencionado no es óptimo.

- Falta de desarrollo tecnológico

A pesar de que se ha avanzado considerablemente en este campo desde la fundación de la empresa hasta la fecha, aún es insuficiente la maquinaria con la que cuenta en comparación con el desarrollo tecnológico que presenta la competencia, tanto en lo operativo como en lo administrativo. No se cuenta con personal capacitado en programas computacionales existentes, siendo éstos programas obsoletos y no facilitan el trabajo administrativo.

- Productos con calidad insuficiente

La calidad de los productos envasados es baja porque se carece de un programa de control de calidad adecuado que dé indicadores del grado de potabilización del agua. El manejo del hielo es por lo general inadecuado no importando el uso que se le vaya a dar.

- Falta de comercialización novedosa

No cuenta con una publicidad que pueda abrir espacios hacia nuevos mercados, y que haga de la marca una marca reconocida en los mercados que sirve.

- Mala Distribución de Planta

El proceso cuenta con 2 áreas entre las cuáles hay una distancia de aproximadamente 70 m lo que retrasa al proceso de producción

- Mala distribución del producto en el mercado

La falta de compromiso de algunos distribuidores ocasiona desabasto del producto en lugares en los que la marca ha logrado ser reconocida. Se carece de un programa de distribución y optimización de rutas de trabajo.

Es evidente que la empresa enfrenta serios problemas que limitan su productividad, problemas que siendo internos son posibles de solucionar una vez que los hemos identificado y definido. Sin embargo deben preverse también las oportunidades y limitantes que el medio nos brinda y cuya evolución pueden tener un impacto importante en la empresa.

## **FACTORES EXTERNOS**

### **Oportunidades**

- Programas de Emergencia Económica

La SECOFI elaboró un programa Nacional de Desregulación y Simplificación de Trámites para dar atención especial a las micro, pequeña y mediana empresa. Este programa conlleva un plan cuantioso para reestructurar créditos de empresas y será de importancia para preservar fuentes de empleo y empresas mismas.

La prioridad se otorga a la micro, pequeña y mediana empresa para incrementar la participación de éstas en la actividad exportadora, iniciando el gobierno una revisión de todos los instrumentos de promoción del comercio exterior.

- Tratados internacionales

Con el TLC se estima que crecerán las exportaciones con EU y también con otros países como Chile. La crisis no frenará los acuerdos comerciales que se negocian y se dará un impulso integral de los productos y servicios mexicanos atendiendo con mayor precisión la demanda externa. La empresa en estudio deberá tener sus ojos puestos en esta oportunidad, por lo que para ello será necesario una preparación constante desde ahora.

-Fundación de la Comisión Nacional de Productividad

Promoverá la transformación microeconómica con la firma de convenios en cada una de las empresas, elevará la capacitación, el nivel de calificación, la remuneración, condiciones de seguridad y la formación de una cultura de la productividad. Esta representará una buena oportunidad para la empresa en estudio, quien podrá apoyarse en este tipo de acciones y recibir orientación sobre como manejarse para ser más productiva.

-Mercado amplio

Por tratarse de una empresa pequeña su mercado puede considerarse como adecuado. Ha ido penetrando en zonas de mayor competencia, con buenos resultados.

-Buena ubicación con respecto al mercado que abarca

Su ubicación puede considerarse como estratégica con respecto a los competidores y con respecto al mercado en donde distribuye sus productos.

-Reconocimiento en la zona (Valle de México)

Unica empresa de agua purificada en la ciudad donde se encuentra ubicada.

## **Amenazas**

- Crisis económica

Se califica la situación financiera de México como la primera crisis del siglo XXI, derivada de la globalización con todas sus oportunidades y peligros. No es posible prever donde se estabilizará el peso mexicano que hoy está "tremendamente subvaluado".<sup>51</sup> Se afirma que la mitad de la riqueza nacional se ha ido del país; el temor de un desbordamiento social es cada vez más

<sup>51</sup> Michael Camdessus, Director-gerente del FMI, El Financiero, Marzo de 1995,

agudo por afectar esta situación directamente los bolsillos de los trabajadores, quienes ven cada vez más reducido su poder adquisitivo.

- Devaluación del peso frente al dólar

La más reciente, el 20 de diciembre de 1994, por sus características ha sido una de las de mayor impacto causando los mayores estragos en el aparato productivo, generando inflación y una baja de la actividad económica, lo que se traduce en una disminución del nivel de bienestar social.

Representa para la empresa una amenaza por la disminución del poder adquisitivo de las personas que consumen el producto, provocando que las ventas bajen al no tratarse de un artículo de primera necesidad.

- Inestabilidad financiera

La inestabilidad presentada en los mercados financieros provoca nuevas devaluaciones de la divisa mexicana obligando al gobierno a instrumentar severos programas de ajuste económico para tratar de garantizar un clima de confianza a largo plazo.

- Crisis Bancaria

La situación de la Banca privada es delicada, ya que, la crisis afectó su proceso de modernización y su competitividad internacional. Necesitan de fondos adicionales para satisfacer sus requerimientos de capital, lo cuál podría acelerar la entrada de inversión extranjera a este sector.

- Altas tasas de interés

La restricción monetaria y crediticia se refleja ya en una fuerte elevación en el costo de los créditos. Las tasas presentan porcentajes bastante elevados en los créditos directos que solicitan empresarios en diversos bancos.

Las altas tasas de interés afectan directamente a la empresa porque la maquinaria utilizada representa un pasivo que debe cubrirse ahora bajo nuevas condiciones.

- Ajuste Económico

Sin el apoyo abierto de los sectores empresarial, obrero y campesino, el gobierno presentó un Programa de Acción para superar la Emergencia Económica sustentándose en aumento de impuestos, encarecimiento de bienes y servicios al sector público, así como una extraordinaria restricción monetaria.

- Aumento del IVA del 10 al 15%

Esta iniciativa presidencial de incrementar el IVA del 10 al 15% es calificada por los empresarios como una medida que afectará aún más a la micro, pequeña y mediana empresa causando inflación, enojo, desempleo, carteras vencidas, contracción del consumo y un inminente cierre de empresas que tienen adeudos con la banca.

- Incertidumbre política

A pesar de las medidas anunciadas actualmente por el gobierno, la situación muestra un conjunto de dudas de muy difícil solución. Si bien el rumbo tiene características definidas, las medidas apuntan hacia consecuencias inesperadas. Pedirle a la población mexicana y a los empresarios más sacrificios, se puede convertir en un elemento de reacción social de una sociedad civil cada vez más atenta, indigna e inquieta.

- Competencia elevada

Existen en la actualidad un sinnúmero de empresas dedicadas a la fabricación de aguas envasadas, con precios bajos y con una alta calidad en sus productos. Estas empresas tienen la ventaja de ser marcas reconocidas en el mercado y ocupar la mayor parte de este, abarcando todo el país e incluso exportando, lo que les da una mayor solidez. La competencia no se conforma con un mercado reducido sino todo lo contrario incrementa su participación en él día a día. Sus esquemas de distribución, presencia y comercialización son su principal atractivo.

- Publicidad mayor de los competidores directos

## **ANALISIS DE PROSPECTIVA**

### **ESCENARIO IDEAL**

El escenario ideal para la empresa analizada es desarrollarse en un ambiente que le brinde seguridad y expectativas favorables de crecimiento.

Ante la crisis económica existe la necesidad de resarcir el poder adquisitivo de la población vía disminución de gravámenes, exentar de impuestos a los inversionistas, desregular trámites, adelgazar la estructura burocrática, privatizar empresas paraestatales y fomentar la productividad.

Se deben eliminar todas las trabas burocráticas que existen y que impiden el sano desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa para así poder superar los problemas de modernización, competitividad y productividad que enfrentan.

Se requieren estímulos y apoyos fiscales, para que los impuestos sean aplicados de acuerdo al tamaño de la empresa, a su capacidad de producción y a sus recursos económicos. Lo ideal sería tener un verdadero acceso a financiamientos flexibles, a capitales de riesgo y avanzar más en la desregulación y simplificación de trámites.

## **ESCENARIO FACTIBLE**

El programa de Emergencia Económica concertado por el gobierno federal, tiene como uno de sus propósitos centrales disminuir el nivel de inflación; sin embargo, a pesar de ello la recesión económica se ha dejado sentir afectando el costo y el flujo de efectivo de la empresa en estudio y de sus clientes.

Los diversos programas para estimular la planta productiva, no han sido suficientes y este problema se presenta por el elevado interés que debe pagarse actualmente y está ahorcando a la planta productiva, en especial a esta empresa pequeña, que debe pagar intereses por su deuda contraída por la maquinaria adquirida en el extranjero y por la gran cantidad de impuestos, provocando un incremento en sus productos para así mantener la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado se debe comenzar por corregir los procedimientos internos que utiliza esta empresa para administrarse, organizarse, revisar los esquemas de garantía que algunos organismos les ofrecen facilitándoles el acceso a los recursos y promover otros nuevos.

La expectativa para el resto del año es poco optimista, las empresas dedicadas a los servicios han sido las más afectadas por la caída de las ventas y las pequeñas empresas han mostrado la mayor baja con 40%.

El alza de la materia prima, ha provocado la necesidad de que la empresa en estudio, que aunque no se trata de una empresa de servicio, incremente sus precios al público, por lo que las estrategias tendrán que contemplar esta situación para continuar e incluso incrementar si fuera posible sus ventas.

Los obstáculos que aún persisten se podrán resolver en la medida que podamos ir corrigiendo los problemas internos. Se deben realizar labores informativas más intensas con el fin de que los micro, pequeños y medianos empresarios conozcan más a fondo los detalles de todos los programas existentes de apoyo para superar la Emergencia Económica.

Uno de los caminos importantes para fortalecer el crecimiento interno de la empresa será implantar programas de capacitación orientados a todos los niveles: para trabajadores en la planta de producción, para los gerentes y dueños quienes conducen la empresa para que crezca eficientemente.

Si a ello agregamos el apoyo del gobierno y de las instituciones financieras con el objeto de facilitar la reestructuración de la micro, pequeña y mediana empresa se logrará el avance con paso firme que permita a la empresa tener acceso a un crédito flexible así como a diversos tipos de apoyo, sin que requieran hipotecar y poner en riesgo hasta su propio patrimonio familiar.

Por todo lo anterior, definitivamente prever la permanencia de la empresa en el mercado deberá ser su objetivo fundamental hasta que logre una posición más sólida en el mercado y una mayor rentabilidad, ya que dada la situación actual no podemos pensar en objetivos más ambiciosos.

## **ESCENARIO TENDENCIAL**

La economía del país tiende hacia abajo, atenuándose en este año 1995 el desempleo y la inflación; sin embargo la solución está en todos: ciudadanía, gobierno y empresas.

La desconfianza de la inversión privada nacional y extranjera, y los efectos del programa de ajuste implantado por el gobierno mexicano, así como los antecedentes de índole político provocarán un fuerte estancamiento económico.

Para este año se presentan importantes porcentajes de descenso en todos los sectores, para el segundo y tercer trimestre se estiman cifras negativas. Así el panorama económico para la industria no es nada halagador, sea cual sea el camino que tome la política económica en este año. De acuerdo con algunos estudiosos del tema se presenta un escenario con un ajuste interno de mayor magnitud con una caída del PIB de de 1.6 a 4.6%, los precios al consumidor aumentarán del 20 al 30%. Las tasas de interés en promedio de 30 a 40%. El tipo de cambio se pronostica que se estabilizará en 6.00 nuevos pesos.<sup>52</sup>

Para atenuar en lo posible las presiones inflacionarias derivadas de la devaluación y reducir el déficit, reducirán fuertemente el nivel de la demanda interna (-4%). Mientras que las exportaciones se verán favorecidas por el ajuste cambiario.

De lograrse una pronta restitución de la confianza y estabilidad de las principales variables financieras se espera una ligera recuperación de la actividad productiva hacia el finales del próximo año.

Se necesitará mucho ingenio por parte del gobierno para desarrollar el aparato productivo, y brindar todo el apoyo posible que la empresa necesita.

Ahora que nos encontramos ante esta situación se deberá tener mayor cuidado en todas las inversiones que la empresa en estudio realice, para evitar mayor endeudamiento que puede ser a la larga doloroso.

Debemos recordar que la competencia ante esta situación tomará toda clase de medidas que podrían afectar de manera directa las ventas de la empresa en estudio por lo que será recomendable permanecer en alerta hasta que la situación económica del país se estabilice.

---

<sup>52</sup> Sección Financiera, El Universal, 6 de marzo de 1995.

## **FIJACION DE OBJETIVOS**

Tomando como base el análisis del diagnóstico de la empresa y de los escenarios, determinamos los siguientes objetivos estratégicos:

### **1. Elevar la Productividad, eficiencia y eficacia.**

Metas:

- a. Mejorar el tiempo de proceso
- b. Controlar las mermas de agua purificada, por ser un elemento indispensable del proceso productivo.
- c. Aplicar los nuevos paradigmas.

Considerando que gran parte de la productividad está determinada por un buen y constante funcionamiento de los activos, surge otro objetivo muy ligado al primero:

### **2. Asegurar la máxima utilización y disponibilidad de la capacidad instalada.**

Metas:

- a. Establecer un volumen de producción y ventas acorde a las necesidades y posibilidades de la empresa.
- b. Mantener un nivel de inventarios acorde a un pronóstico previo de ventas.
- c. Crear un sistema de distribución eficiente.

### **3. Mejorar la calidad de los productos, cumpliendo con las especificaciones -normas establecidas por salubridad- y utilizando de forma óptima la materia prima (PVC).**

### **4. Mantener la competitividad de la empresa en el mercado al que sirve.**

Metas:

- a. Establecer un plan de mercadotecnia que permita sostener su mercado.
- b. Mejorar la publicidad y los medios de difusión del producto.
- c. Mejorar el servicio al cliente y desarrollar intermediarios de ventas.

### **5. Promover el desarrollo de los recursos humanos.**

Los cuales consideramos nos llevaran al logro del objetivo fundamental de la empresa.

En primer lugar se deberán corregir los problemas internos que padece la empresa y que evitan incrementar su productividad, para posteriormente emprender los planes que la llevarán a permanecer en el mercado.

## **PLAN DE NEGOCIOS DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

### **Incremento de la Productividad**

Para mejorar el tiempo de proceso del producto y aprovechar la capacidad de las máquinas nos valemos de las técnicas de la Ingeniería Industrial, descritas en el capítulo V.

Los problemas que presenta esta empresa en cuanto al proceso productivo deben mejorarse, es decir emplear procedimientos para ayudar eficazmente a la realización del trabajo. Estas técnicas de estudio juegan un papel importante en los esfuerzos para aumentar la productividad y la efectividad, así determinamos mejoras en el proceso productivo de la empresa:

Este se divide en 2 áreas: en la primera se fabrican los envases y en la segunda se producen las aguas envasadas en sus diferentes presentaciones (llenado, sellado, secado, etiquetado y empaquetado de las botellas).

#### **Area 1**

Para mejorar el proceso y tener una mejor distribución del material antes de iniciar el trabajo, utilizamos el diagrama de proceso. Una vez que se tenga el análisis podrán detectarse las fallas más fácilmente evitando tiempos y actividades innecesarias teniendo un mejor manejo, menor número de costos, de operaciones, menor desperdicio, mejor control e inventario mínimo de trabajo en proceso.

En el diagrama 2 podemos observar el método original en la fabricación del envase y posteriormente el croquis 2-a muestra la ruta original del material (PVC).

De este diagrama podemos observar que la distancia del almacén principal en donde se tienen las bolsas de PVC de 25 kg al lugar donde se encuentran las máquinas es muy grande y debido a que se tiene espacio suficiente atrás de las máquinas, esta distancia puede acortarse cambiando la posición de este almacén, reduciendo así el esfuerzo del operario y el tiempo que tardan en ir por las bolsas.

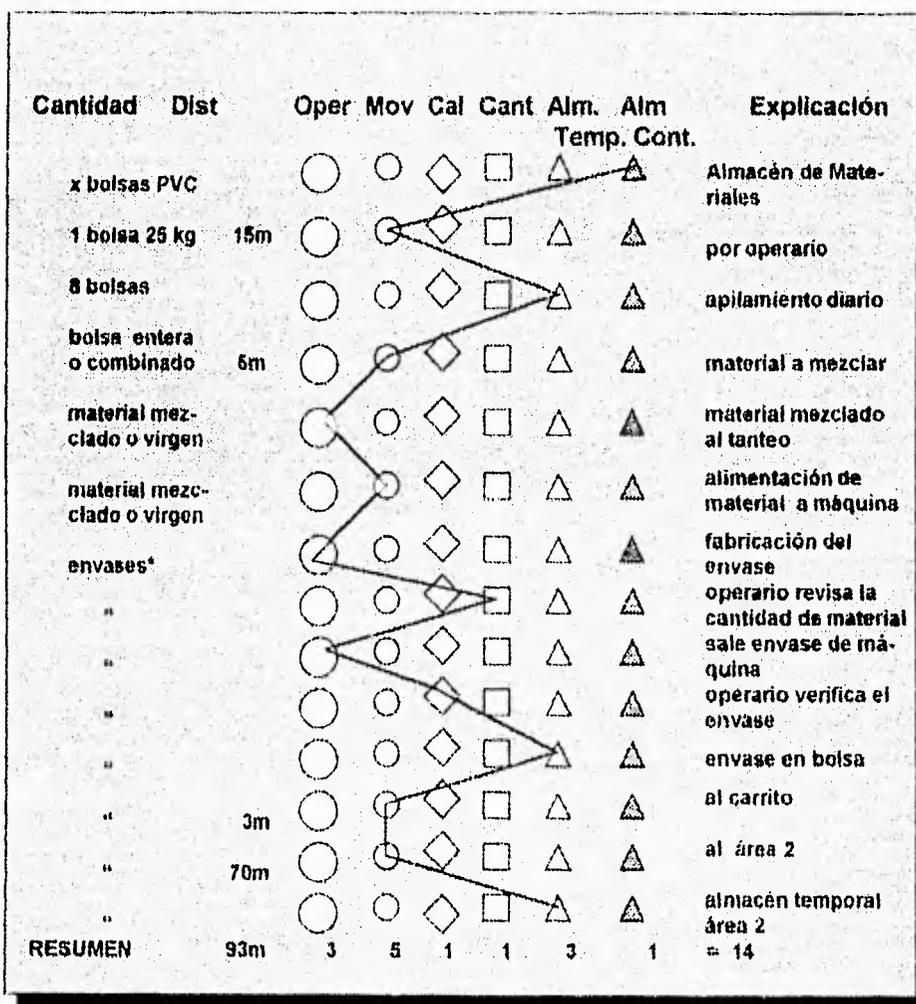
Uno de los aspectos principales que se observa en el proceso, es que no existe una medida estándar al hacer la mezcla de las bolsas de PVC con material molido, éste último resulta de fabricar el envase ya que la máquina corta automáticamente la boquilla de la botella desechándola.

La mezcla se hace al azar por el operario y posteriormente observan la calidad de la botella produciendo así gran cantidad de envases defectuosos y perdiendo tiempo en estar nivelando la cantidad de material virgen con material molido y en ajustar la máquina para producir envases de buena calidad, esto repercute directamente en la calidad y cantidad de envases requeridos ya que se producen unos envases más resistentes y otros más frágiles, que no pueden soportar la presión de las máquinas en el área 2; envases de tonos más oscuros y otros más claros, dando al cliente una mala imagen por la presentación de las botellas.

Esta situación provoca un retraso en la producción en el área 2, por lo tanto bajan las ventas e incrementan los costos de producción al no tener las cajas de botellas justo a tiempo, y al no aprovechar en forma eficiente tanto la capacidad de producción de las soploras como la materia prima (PVC).

## DIAGRAMA 2

Tipo: Diagrama del proceso de fabricación de envases  
 Método: Original  
 Pieza: Envases  
 Preparado por: Tere Tomero y Janet Radilla  
 Fecha: 15-01-95



\* La producción es de 120 envases/hora

# CROQUIS 2-a

Area 1

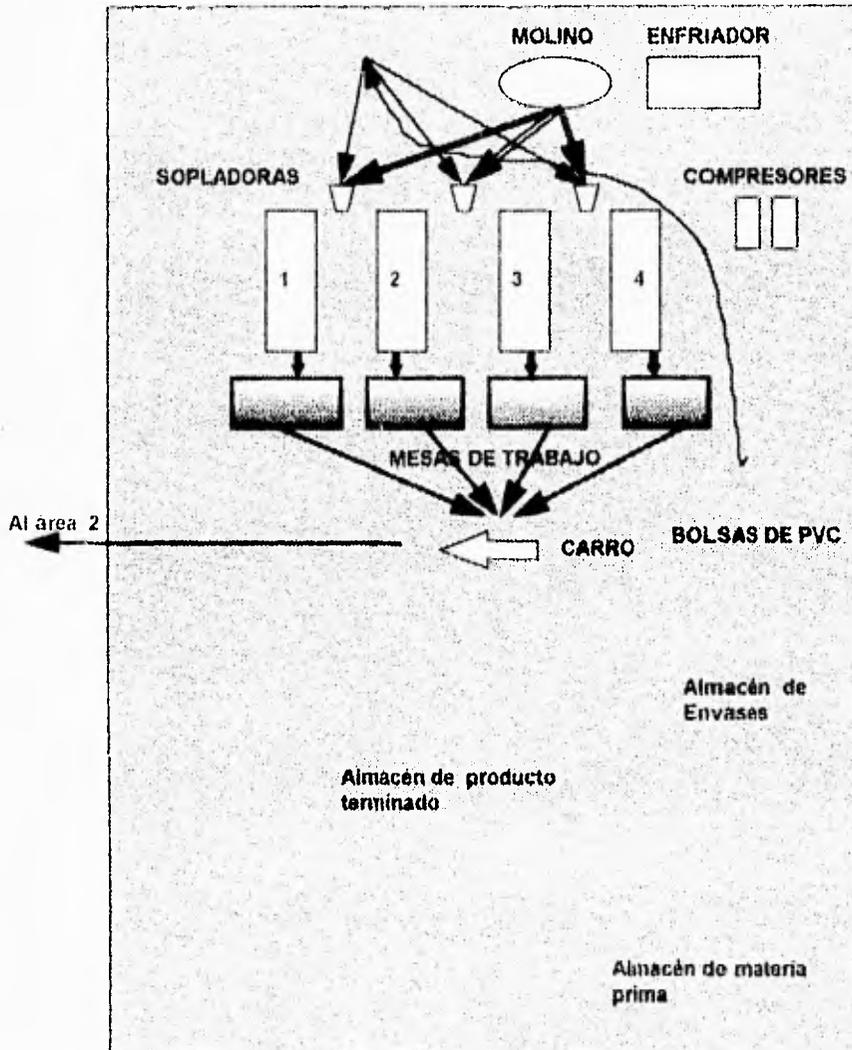


Diagrama de flujo para el metodo original del manejo de materiales desde el almacén principal hasta el area 2.

Haciendo el análisis de esta parte del proceso pueden haber mejoras significativas (ver diagrama 3 y croquis 3-a) que contribuirán enormemente a incrementar la calidad del producto y aumentar la producción en el área 1.

Con la economía de movimientos se realizó el diagrama de proceso Análisis-Hombre, cuya técnica va dirigida sobre las personas que hacen el trabajo, es decir, que realizan las actividades (ver diagrama original 4 y el croquis original 4-a)

Este proceso se repite debido a la inexistencia de la medida previamente definida del PVC, provocando mayor cansancio en el operario y reduciendo su tiempo real de trabajo. Este error en la producción se repite cada turno de 8 hrs.

Con el método preferente de trabajo (ver diagrama propuesto 5 y croquis propuesto 5-a) muchas de las operaciones se cancelan, dedicándose el operario a realizar el ajuste correspondiente y mantener la medida durante los tres turnos, obteniéndose como resultado un envase de buena calidad sin necesidad del método de prueba y error evitando repetir esta actividad en cada turno y durante mucho tiempo.

Como resultado del estudio realizado se llegó a la conclusión de establecer una medida estándar del material y cambiar la posición del almacén - prácticamente las bolsas de PVC- ya que no es un lugar cerrado o construido especialmente para ser almacén. Con este cambio se podrá reducir el tiempo y la distancia obteniendo una cantidad de envases mayor con mejor calidad, aprovechando la capacidad instalada de las máquinas, sin tener defectos en el envase. Una vez establecida esta medida se tendrá que trabajar los 3 turnos.

Con las pruebas realizadas para obtener un envase resistente, transparente y sin defectos se ha determinado que la medida es de 1 bolsa de PVC virgen y 1/2 bolsa de material molido (ver cuadro siguiente)

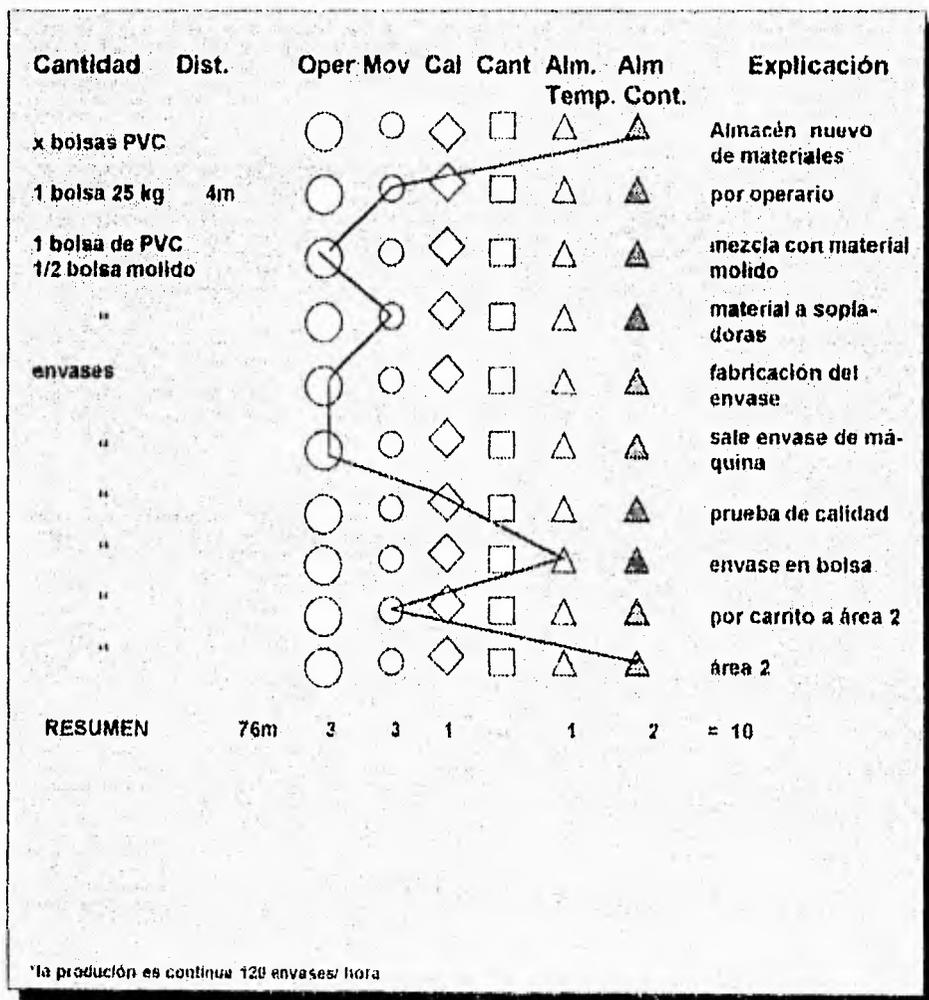
PRODUCCION ANTERIOR	PRODUCCION CON LA MEJORA
800 envases por hora	970 envases por hora

\* en cada máquina sopladora

Mediante la observación directa del trabajo ejecutado por los operarios en operaciones específicas, los resultados fueron buenos ya que ocupan eficientemente las partes del cuerpo humano en operaciones como colocar los envases en las bolsas, en las bandas de las líneas de producción (área 2), en el transporte de los materiales, etc., en las cuáles hay rapidez ahorrando tiempo y utilizando por lo regular las dos manos en un mismo movimiento.

### DIAGRAMA 3

Tipo: Diagrama del proceso de fabricación de envases  
 Método: Propuesto  
 Pieza: Envases  
 Preparado por: Tere Romero y Janet Radilla  
 Fecha: 15-01-95



CROQUIS 3-a

Area 1

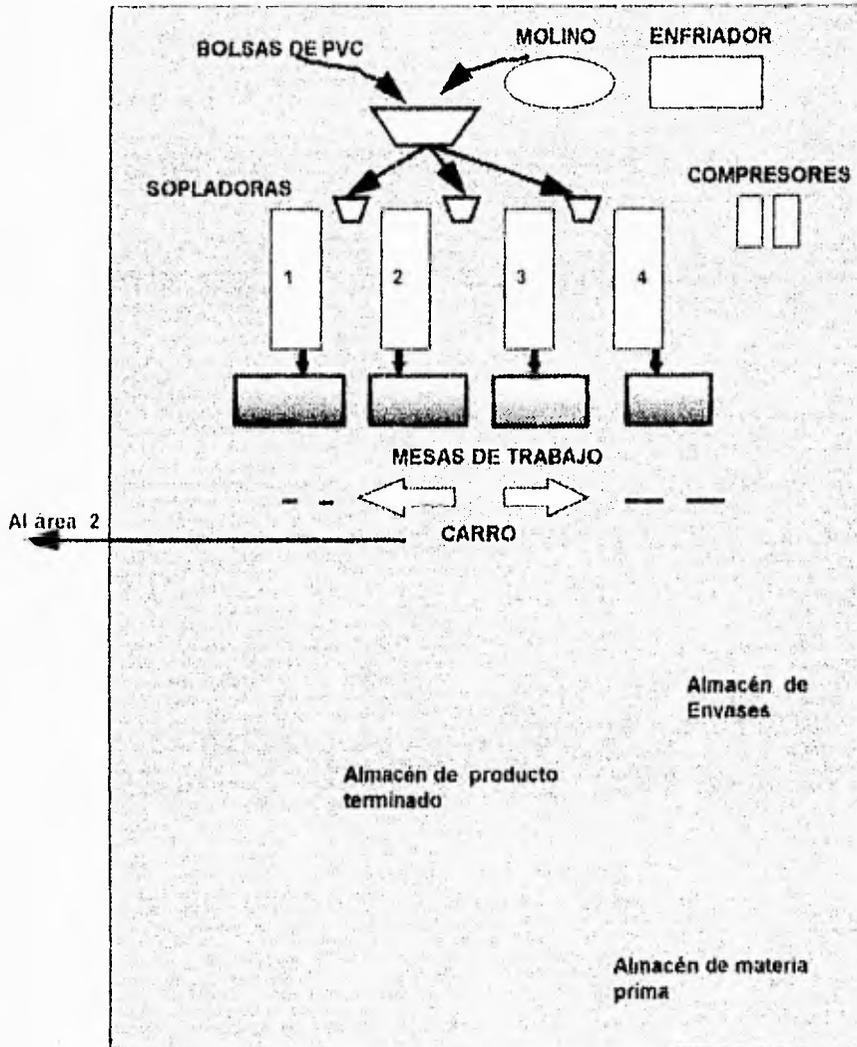


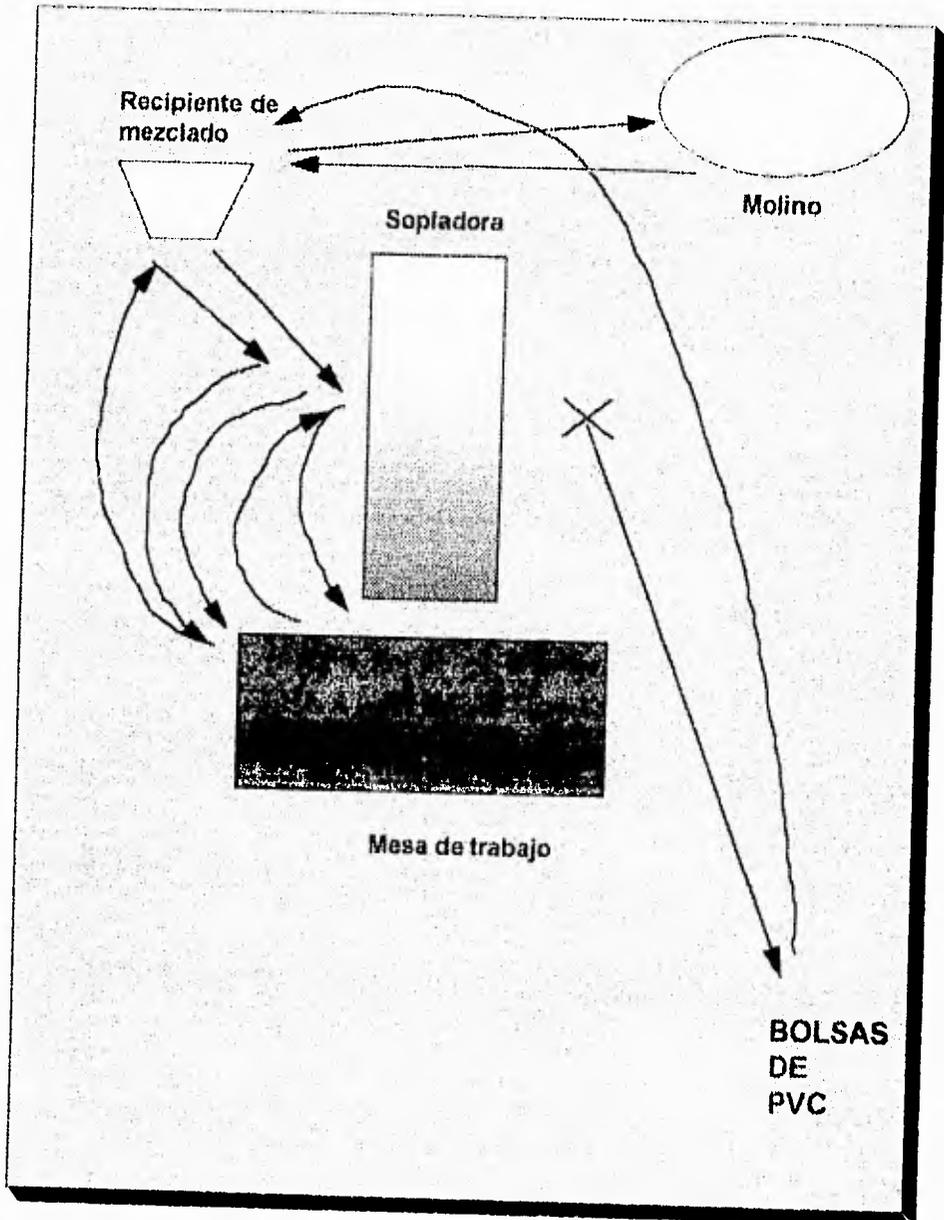
Diagrama de flujo para el método propuesto del manejo de materiales desde el almacén principal hasta el área 2.

### DIAGRAMA 4

Tipo de diagrama: Análisis-hombre  
 Método: Original  
 Operación: Fabricación de envases  
 Elaborado por: Tere Romero y Janet Radilla  
 Fecha: 15-01-95

Distancia	Oper	Mov	Cal	Cant	Alm. Temp.	Alm. Cont.	Explicación
12m	○	○	◇	□	△	△	Al almacén de PVC carga bolsa
4m	○	○	◇	□	△	△	al recipiente de mezclado vacía bolsa
5m	○	○	◇	□	△	△	al molino toma cubeta
5m	○	○	◇	□	△	△	al recipiente de mezclado vacía material molido
2m	○	○	◇	□	△	△	a máquina sopladora ajuste de la cantidad de plástico inyectado en espera
3m	○	○	◇	□	△	△	a mesa de trabajo verifica botella
3m	○	○	◇	□	△	△	a máquina sopladora
3m	○	○	◇	□	△	△	ajusta la cantidad de plástico inyectado
3m	○	○	◇	□	△	△	a mesa de trabajo verifica botella
2m	○	○	◇	□	△	△	al recipiente de mezclado
2m	○	○	◇	□	△	△	añade material a máquina sopladora
3m	○	○	◇	□	△	△	ajuste de la cantidad de m a mesa de trabajo
3m	○	○	◇	□	△	△	verifica botella
<b>RESUMEN</b>		<b>44m</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>		<b>= 22</b>

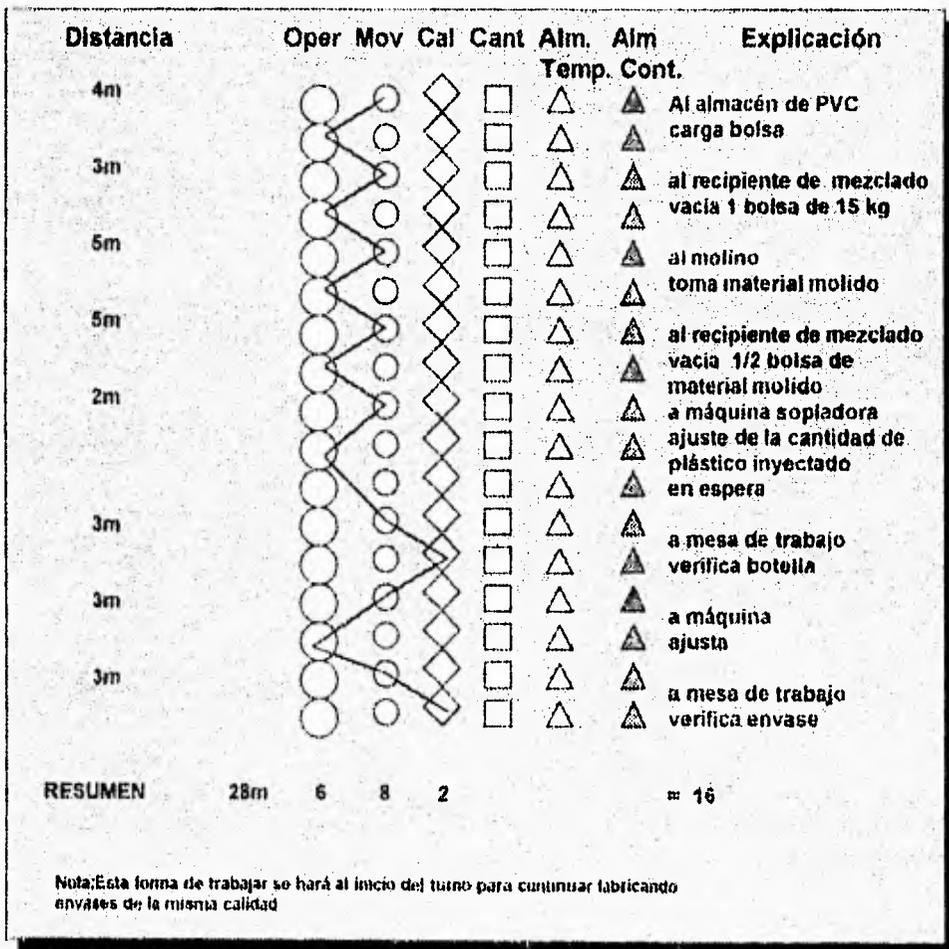
CROQUIS 4-a



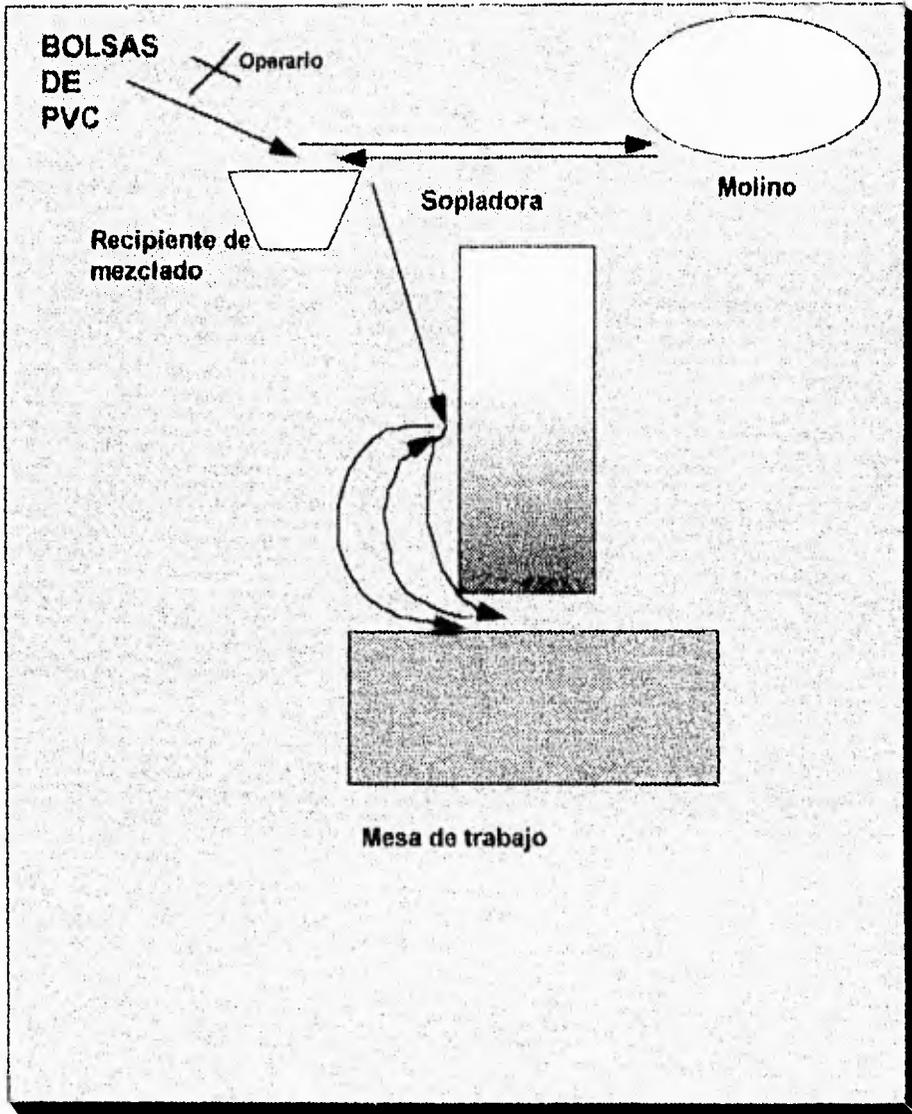
Croquis del metodo original del diagrama de flujo para el hombre en la fabricacion de envases.

## DIAGRAMA 5

Tipo de diagrama: Análisis-hombre  
 Metodo: Propuesto  
 Operación: Fabricación de envases  
 Elaborado por: Tere Romero y Janet Radilla  
 Fecha: 15-01-95



CROQUIS 5-a



Croquis del método propuesto diagrama de flujo para el hombre en la fabricación de envases.

Con respecto a la seguridad del trabajo que incluye un lugar de trabajo seguro y saludable; en esta empresa hay que mejorarla y aumentar la comodidad de los operarios que realizan tareas repetitivas y cansadas.

En el área 1 no hay la suficiente luz y sí demasiado ruido debido al funcionamiento de las máquinas, por lo que por una parte hay que convencer a los operarios de utilizar los tapones para el ruido proporcionados por la dirección y por otra, la dirección deberá iluminar el área de trabajo.

El mejorar la seguridad dará como resultado una disminución en los salarios perdidos, una reducción en los costos de los seguros, menores gastos médicos y una productividad más alta por parte de los recursos humanos.

## **Area 2**

En las dos líneas de producción llega el agua pasando previamente por el sistema de purificación (la empresa cuenta con 1 sistema de purificación). En la parte inicial un operario coloca los envases y en la parte final cajas para el empaquetado. Se tienen 6 operarios en toda la línea.

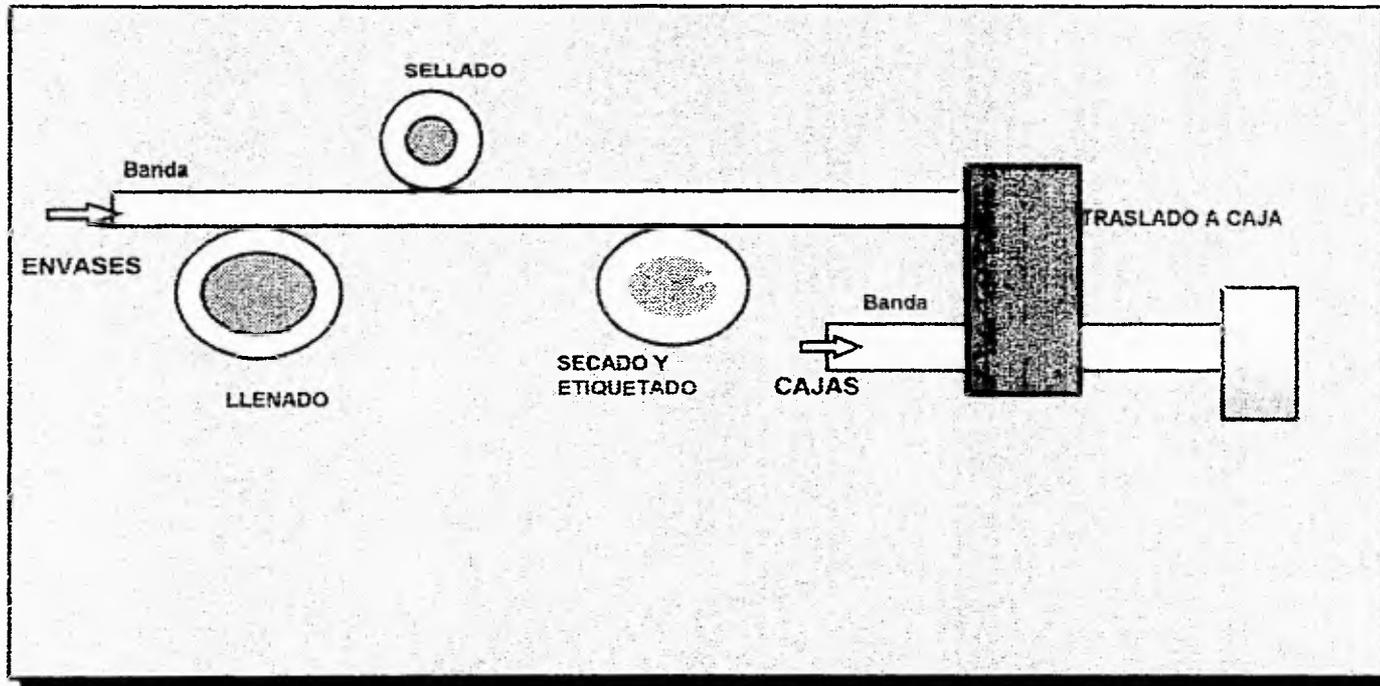
Uno de los puntos a revisar es precisamente esta línea automática y las actividades que realizan los operarios. El método original se muestra en el diagrama de recorrido de la operación (Véase diagrama 1) y en el diagrama 6.

La capacidad instalada que se tiene actualmente en cada una de las líneas es de 1 caja en 27 seg., sin embargo, este resultado se obtiene cuando no se presentan fallas en el sistema. Corroborando esta producción se detecta que se desperdicia:

Entre el 5 y 7% de 100 metros cúbicos de agua que se inyecta durante los 2 turnos.

1 de cada 20 botellas  
5 de cada 100 tapones  
15 de cada 100 etiquetas

DIAGRAMA 6



LINEA SEMIAUTOMATICA DE PRODUCCION DEL AREA 2

Obteniendo como producción aproximadamente 800 cajas por línea.

Analizando el llenado, sellado, secado, etiquetado y empaquetado de las cajas y las actividades que realiza el operario, el cuello de botella<sup>53</sup> se presenta en la parte de sellado de las botellas, ya que la máquina taponadora no sella correctamente por lo que dos operarios tienen que revisar si el tapón está correcto y dar un golpe a todas las botellas que pasan por la línea.

La parte que coloca el tapón también falla y deja muchas botellas sin colocarle tapón por lo que otro de los operarios tiene que colocarlo manualmente, estos errores retrasan mucho el tiempo de proceso de las cajas, llegando inclusive hasta 2 o 3 min. para salir una caja completa, teniendo una cantidad enorme de mermas mencionadas anteriormente.

No olvidando los objetivos planteados y debido a que esta área debe ser más eficiente se debe:

Precisar perfectamente la medida del agua, evitando la merma de ésta.  
Arreglar la máquina taponadora para evitar que los dos operarios realicen la misma operación y eliminar el cuello de botella que se tiene en esta parte de la línea.  
Una vez que se tenga bien precisada la salida del agua se evitará tener botellas mojadas por lo que reducirá las mermas en las etiquetas  
Disminuir la velocidad de la banda ya que la rapidez de ésta provoca la caída de las botellas, debido al choque entre ellas

Todas estas pequeñas mejoras son cambios de movimientos y de revisión de todo el proceso, sin costos altos que podrán contribuir al incremento de la productividad de la empresa.

Una de las mejoras propuestas para esta parte del proceso es que una vez que se cumplan los puntos antes mencionados, el operario tiene que detener las botellas manualmente, acumulándose una tras otra sin parar la banda y quitar de ésta todas las botellas que no tienen tapón o tengan mal la etiqueta, colocándola en una caja (podría ser de refresco) para que no se detenga

<sup>53</sup> es la parte principal del proceso que retrasa a toda la producción, hay fallas tanto del sistema como de los operarios

completamente la producción y posteriormente eliminar las que ya no sirven o colocar en la parte que le corresponde de la línea para repetir la operación en la botella. Esto se plantea debido a que con los errores que se tenían, uno de los operarios paraba la línea y retrasaba completamente la producción.

Si las dos líneas de producción funcionaran perfectamente, se podría reducir el número de operarios que se tiene en esta parte del proceso , ya que esta gente repite operaciones que la máquina debería hacer bien considerando su costo y que es de tecnología media, por lo que al arreglar estas fallas se tendrá un proceso más eficiente.

## **CALIDAD DEL PRODUCTO**

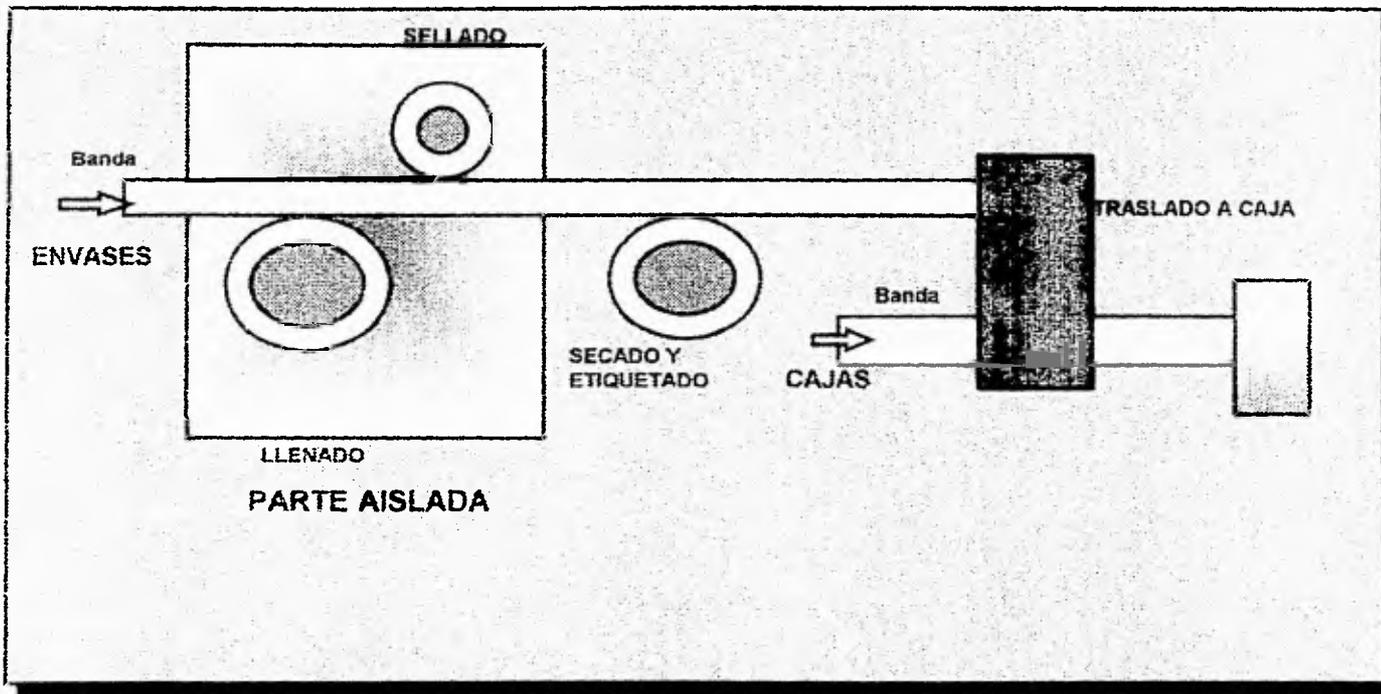
La calidad de los envases es baja al no contar con una medida estándar por lo problemas mencionados anteriormente -falta de una mezcla adecuada del PVC fabricando envases de resistencia variable.

En el caso del agua purificada se cumple con las normas de salubridad, sin embargo, el sistema de purificación aún deja mucho que desear, ya que mientras la empresa sólo cuenta 3 procesos en su sistema, la competencia cuenta con 7 y hasta 9 procesos de purificación.

Debido a lo delicado del producto y a la higiene que debe tenerse se debe cuidar mucho el área 2. Actualmente el área se encuentra cerrada y los operarios utilizan el equipo adecuado cuando se encuentran en las líneas de producción, sin embargo, esto no es suficiente ya que la parte de llenado y sellado de la botella debería estar más protegida, evitando tener contacto con los operarios y con la gente que pueda pasar por dicha área. (Ver diagrama actual 6 y ver diagrama propuesto 7).

La propuesta de mejora en esta área consiste en aislar el llenado y sellado de la botella, tal como se muestra en el diagrama 7. Logrando reducir las bacterias que pudieran penetrar al agua por el contacto de los operarios con las botellas antes de estar selladas.

DIAGRAMA 7



LÍNEA SEMIAUTOMÁTICA DE PRODUCCIÓN PROPUESTA DEL ÁREA 2

## PLANEACION DE LA PRODUCCION

### Pronósticos de la Empresa

Para asegurar la máxima utilización de la capacidad instalada es obvio que primero debe existir una demanda a la cual satisfacer, de lo contrario de nada serviría trabajar a la capacidad máxima y tener que elevar los inventarios, por lo cuál, se hace indispensable la elaboración de pronósticos sobre los cuáles se base la producción. De esta manera tomando como base las ventas durante los 3 años anteriores (1992,1993,1994) fue posible determinar el pronóstico de ventas para el presente año el cuál se muestra a continuación:

a) De los datos de ventas totales (cajas de .330 lt) obtenemos la media:

Mes/año	1992	1993	1994	Prom/mes
Enero	3,539	9,903	10,837	8,093
Febrero	3,872	13,046	12,303	9,740
Marzo	8,180	13,445	19,108	13,578
Abril	9,443	17,571	15,130	14,048
Mayo	8,706	18,307	16,281	14,431
Junio	13,213	17,640	11,942	14,265
Julio	12,806	12,141	15,572	13,506
Agosto	9,591	13,183	11,808	11,527
Septiembre	8,240	11,061	9,305	9,535
Octubre	8,171	13,438	11,792	11,134
Noviembre	8,108	12,981	12,257	11,115
Diciembre	10,381	12,174	10,769	11,108
<b>Total</b>	<b>104,250</b>	<b>164,890</b>	<b>157,104</b>	<b>142,081</b>
<b>Prom/año</b>	<b>8,688</b>	<b>13,741</b>	<b>13,092</b>	<b>11,840</b>

\*Cajas de 24 botellas

M(promedio 3 años) = 11,840

b) Coeficiente de Ajuste

Mes/año	Prom/mes	Coef Ajuste
Enero	8,093	-0.46
Febrero	9,740	-0.22
Marzo	13,578	0.13
Abril	14,048	0.16
Mayo	14,431	0.18
Junio	14,265	0.17
Julio	13,506	0.12
Agosto	11,527	-0.03
Septiembre	9,535	-0.24
Octubre	11,134	-0.06
Noviembre	11,115	-0.07
Diciembre	11,108	-0.07

\*cajas

### c) Tendencia de la recta

La pendiente resultante a partir de los datos anteriores es:

$$m = .04129$$

por lo tanto se tiene un crecimiento de las ventas a razón del 4.12%

### d) Ventas

$$\text{Sum Prom mes} = \text{Sum M} = 142,081$$

$$\text{Sum M(prom)} = \text{Sum M} * (1 + m)$$

$$\text{Sum M(prom)} = 142,081 * (1.04129) = 147,947$$

### e) Media Pronosticada

$$M(\text{pron}) = \text{Sum M(promedio)} / 12 = 12,328$$

### f) Pronóstico mensual

Mes	Mi pron*
Enero	8,427
Febrero	10,142
Marzo	14,137
Abril	14,627
Mayo	15,026
Junio	14,853
Julio	14,063
Agosto	12,002
Septiembre	9,928
Octubre	11,593
Noviembre	11,573
Diciembre	11,566
Promedio	12,328

\*cajas

El pronóstico anterior deberá convertirse en la base para la producción, requerimiento de personal y requisitos financieros. Así también servirá de base para las compras de materia prima evitando compras innecesarias e inventarios elevados tanto de materia prima como de producto terminado. Sin embargo a pesar de que éste pronóstico servirá de base para la producción, no se debe perder de vista la situación externa que aqueja a la empresa con ello evitaremos que nuestro pronóstico de ventas sea erróneo y que lejos de ayudarnos a planear la producción estratégicamente lo hagamos en forma indebida.

Se puede observar que las ventas tiene un cierto comportamiento durante el año, de marzo a agosto la producción debe aumentar, en estos meses es

necesario programar la producción de manera distinta al resto del año para satisfacer la demanda. (ver gráficas 11 y 12)

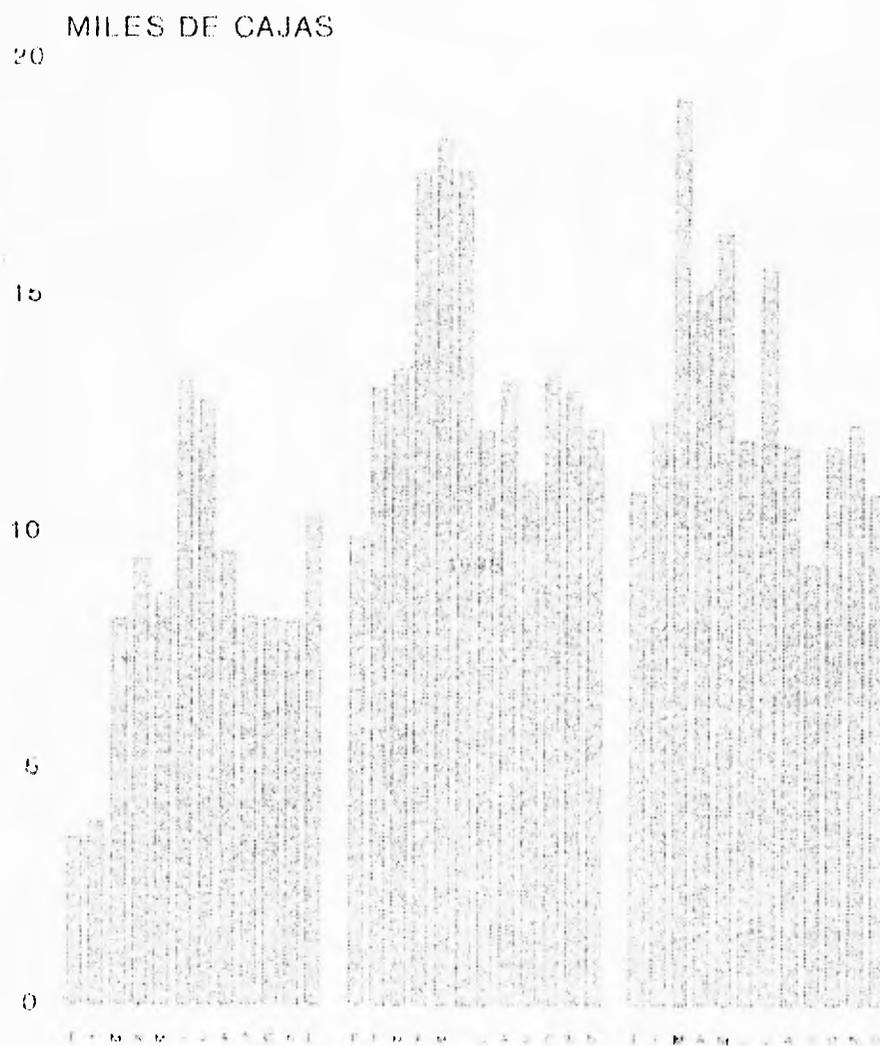
La media pronosticada nos da una referencia de lo que debe producirse mes a mes sin olvidar el pronóstico mensual, ambos servirán de base para cubrir satisfactoriamente el mercado.

Teniendo el comportamiento de las ventas mensuales, se puede identificar la estacionalidad y ciclicidad del producto. La estacionalidad es el período en el que las ventas se comportan de manera similar durante un año y la ciclicidad es cuando las ventas del producto a través del tiempo desde el punto de vista comercial reconoce las características que tuvieron en un momento determinado del pasado, se da en un período mayor de un año.

En la gráfica 12 se observa que la estacionalidad se da durante el mes de marzo, julio, abril y junio; el mes de mayor ventas es el mes de mayo. La ciclicidad se da en el año 1992 y 1993, ya que las ventas durante estos años tienen un comportamiento similar.

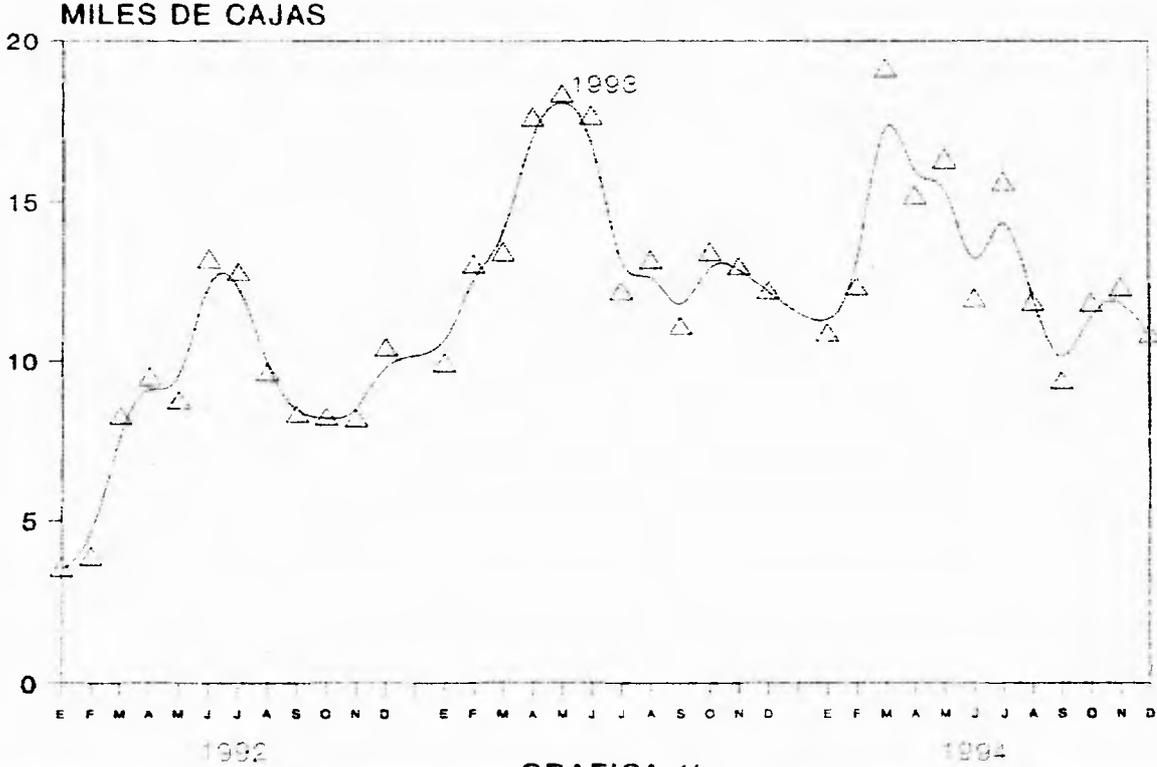
En la gráfica 13 se muestra el pronóstico de ventas para el año 1995. A partir de éste la gerencia puede proceder a estimar los costos y utilidades que se esperan de estas ventas.

## DESGLOSE ANUAL DE VENTAS GRAFICA DE CICLICIDAD



GRAFICA 11

# DESGLOSE ANUAL DE VENTAS GRAFICA DE CICLICIDAD

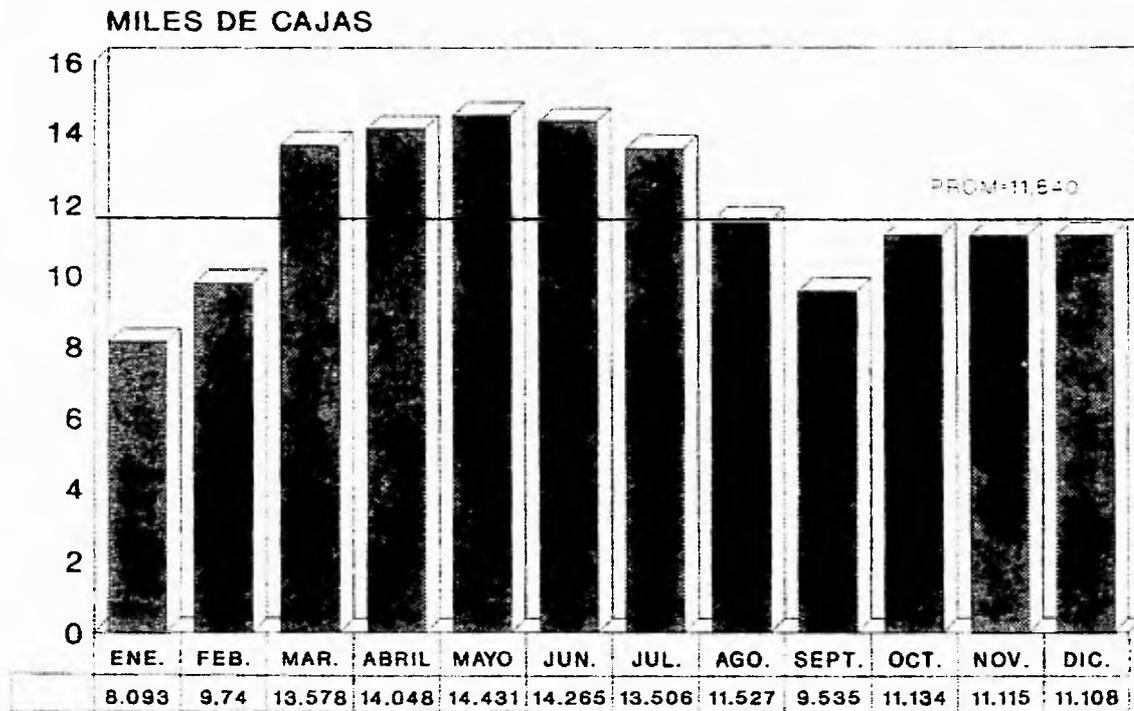


GRAFICA 11

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

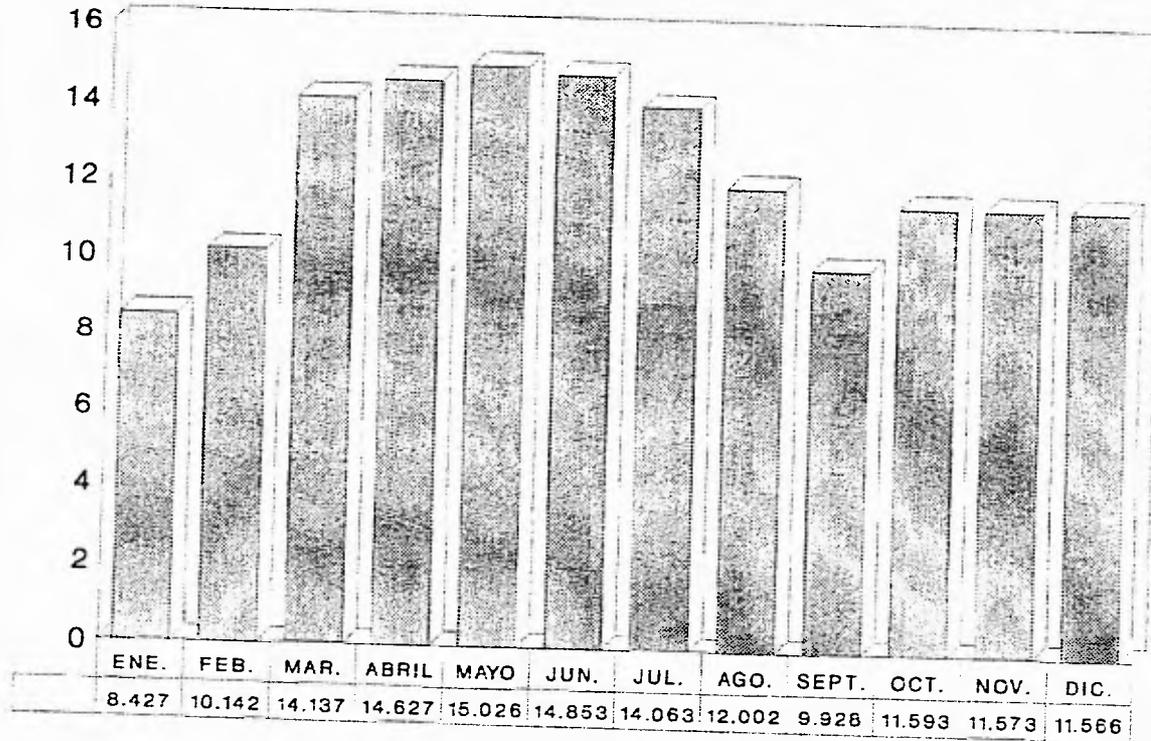
## COMPORTAMIENTO MENSUAL DE VENTAS PROMEDIO POR MES (AÑOS 92, 93 y 94)



GRAFICA 12

# PRONOSTICO DE VENTAS PARA 1995

MILES DE CAJAS



GRAFICA 13

## **ANALISIS ESTRATEGICO DE LA COMPETENCIA**

### **Competidores presentes**

Entre los principales marcas de los competidores que en la actualidad dominan el mercado se encuentran:

#### **Competidores Líderes**

BONAFONT  
SANTA MARIA  
OSMOPURA  
MANANTIAL  
PREMIO  
MUNDET  
EVIAN

#### **Competidores de la región**

ELECTROPURA  
AGA  
ARRECIFE  
HIDRO VIT  
HIDROPURA  
OSIRIS  
BONAFAN

Estas marcas por supuesto representan a los competidores directos de la empresa en estudio por lo que posteriormente analizamos sus ventajas frente a ésta.

### **Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos es otra fuente importante de la competencia que consideramos necesario analizar y dentro de ellos se encuentran:

Refrescos de sabor: coca cola, pepsi cola, mundet, pascual boing, etc.

Estas marcas dadas sus características primordiales, representan además de la amenaza de ser productos sustitutos, una amenaza potencial para la empresa (competidores potenciales), ya que aunque muchos de ellas aún no cuentan con la fabricación de agua envasada, tienen la opción de convertirse en un competidor más de esta gran cadena, por lo que debe tenerse especial cuidado con ellos; dado su potencial dentro del mercado son empresas que poseen una gran experiencia y marcas reconocidas que si se decidieran a la fabricación de aguas envasadas, -como algunos ya lo han hecho por ejemplo: el grupo PANAMCO (coca cola)-, inmediatamente serían aceptadas dentro de este mercado por su imagen ante el público.

## **Principales intermediarios de venta**

Los intermediarios de venta son aquellas personas que venden el producto al consumidor final encontrándose en establecimientos pequeños dentro de universidades, escuelas primarias y secundarias, tiendas de abarrotes y centros de recreación.

## **Clasificación de empresas de aguas envasadas en el área donde la empresa analizada distribuye sus productos:**

**1.Productos diversos:** empresas sólidas, verticalmente integradas, con una poderosa publicidad, excelente servicio y productos adicionales que las respaldan (refrescos de sabor, jugos de frutas, bebidas enlatadas, etc.), líderes en el mercado, gran participación y buena aceptación dentro de él: Coca cola, Gerber, Electropura.

### **2.Producto especializado:**

A)Líderes en el mercado: marcas reconocidas, especialistas en el mercado de aguas envasadas, : BONAFONT, SANTA MARIA, ELECTROPURA.

B)Pobre aceptación en el mercado, empresas pequeñas con capacidad de producción reducida, también especialistas en el producto de aguas envasadas: PURIAGUA, AGUA NIEVE.

A continuación presentamos a manera de cuadro las principales ventajas y desventajas de la empresa en estudio frente a sus competidores. Para realizar este análisis elegimos cuatro de las empresas que consideramos compiten con ella de manera más directa por:

- a)el lugar donde distribuye sus productos;
- b)por su imagen corporativa

- 1. BONAFONT**
- 2. ELECTROPURA**
- 3. AGUA NIEVE**
- 4. SANTA MARIA**

**ANALISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA FRENTE A SUS  
COMPETIDORES**

	EMPRESA		COMPETIDORES			
	1	2	3	4	5	
<b>PRODUCTO</b>						
Calidad	2	4	4	1	3	
Funcionalidad	3	3	3	3	3	
Diferenciación	1	5	4	1	3	
Garantía	3	4	4	3	4	
Precio	3	3	3	3	3	
<b>COMERCIALIZACION</b>						
Fuerza de ventas	1	5	4	2	3	
Promociones	1	3	3	1	3	
Servicio al cliente	2	4	3	2	3	
<b>COMUNICACION ESTRATEGICA</b>						
Imagen Corporativa	1	5	4	1	3	
Publicidad	1	3	3	1	4	
Relaciones Públicas	1	3	3	1	3	
<b>PRODUCCION</b>						
Ubicación de la planta	4	4	4	3	4	
Capacidad	1	4	3	1	3	
Tecnología	2	3	3	1	3	
Maquinaria y equipo	2	3	3	2	3	
Control de calidad	2	4	4	1	4	
Suministro de insumos	3	4	4	2	3	
<b>PERSONAL</b>						
Calificación	2	3	3	2	3	
Ambiente de trabajo	3	4	4	3	4	
Políticas de personal	2	3	3	1	3	
Sueldos y prestaciones	1	3	3	1	3	

**Escalas de calificación:**

**1 inferior    2 abajo del promedio    3 promedio    4 sobre el promedio    5 superior**

De acuerdo al análisis anterior podemos concluir que la empresa en estudio presenta muchas desventajas frente a aquellos competidores líderes en el mercado, la fuerza de comercialización, calidad, capacidad de producción e imagen corporativa de ellos son superiores a las ésta empresa. Sin embargo al compararla con empresas en condiciones similares (Agua Nieve), sus ventajas son mayores. La capacidad y distribución de estas empresas son semejantes, pero la calidad de los productos es superior en la empresa analizada que en la competencia.

Una vez hecho éste análisis, podemos definir las acciones a emprender, de acuerdo con los resultados obtenidos y en la medida de las posibilidades de la empresa en estudio.

## **PLAN DE MERCADOTECNIA Y CALIDAD TOTAL**

Para establecer el plan o la estrategia competitiva más adecuada realizamos un estudio de mercado obteniendo los siguientes resultados:

### **Características del producto**

- producto indispensable para el ser humano
- evita enfermedades que puede producir el consumo de agua no purificada
- proceso suizo de purificación
- envase de apariencia agradable
- producto de duración indefinido
- transporte del producto terrestre

### **Delimitación del tamaño del mercado**

El producto se distribuye en los siguientes estados y ciudades:

Pachuca, Hgo  
Puebla  
Toluca  
Tlaxcala  
Oaxaca  
Chiapas  
México, D.F.  
Texcoco, Edo. de México  
Zona conurbada, Edo. de México

### Ubicación del cliente

El cliente de este producto pertenece a la clase media alta y a la clase media, por ser la clase que puede pagar su precio.

### Medición del mercado

#### Oferta

C.I. (empresa analizada) = (1067 cajas/8hras.)(2 líneas) = 2134 cajas/8hras.

La producción de la empresa analizada de acuerdo con los datos sobre el promedio de ventas diarios registrados durante 1994 fue:

Producción(empresa analizada) = 30,725 litros/día

Considerando que la empresa analizada tiene una participación del 8% en el mercado de aguas envasadas, que cubre gracias a su C.I., calculamos la C.I. de la competencia a partir de la capacidad instalada de la empresa analizada así:

2134 cajas/8hras - 8%
X - 92%
<b>X = 24,541 cajas/8hras.</b>

30,725 litros/día - 8%
X - 92%
<b>X = 353,338 litros/día</b>

por lo tanto:

C.I (Competencia) = 24,541 cajas/8hras.

OFERTA = C.I (Empresa analizada) + C.I (Competencia)

OFERTA = 30,725 litros/día + (353,338 litros/día\*(14 empresas))= 4,977,457 litros/día

<b>OFERTA = 4,977,457 lt./día.</b>
------------------------------------

## **Demanda**

Para el cálculo de la demanda comenzamos con la población total del país, que es igual a: 82,682,599<sup>54</sup> El agua es un elemento indispensable para el ser humano, sin embargo, de este total existen grupos que no comprarán el producto, por sus características primordiales y por el tipo de gente al que va dirigido; para considerar sólo aquellas personas que sí consumirán este producto tomamos en cuenta:

Personas que no consumirían el producto: personas de bajos ingresos (50.8%)<sup>55</sup>

Personas que consumirían el producto: personas pertenecientes a la clase media, clase media alta y clase alta (49.2%)

Por lo que tomando en cuenta el porcentaje de la población que pertenece a alguna de estas clases que sí consumirían el producto la demanda se reduciría a:

$$D = (82,682,599 * .492) = 40,679,838$$

de esta población se presume que los que finalmente consumirán el producto serán las personas que se encuentren dentro de cualquiera de las siguientes clasificaciones:

- económicamente activas
- estudiantes
- y deportistas, (que conforman un total de 44%)

y no lo consumirán

- las amas de casa que por lo general compran garrafrones o hierven el agua (51%)<sup>56</sup>
- personas mayores de 65 años (5%)

por lo que el tamaño de la muestra se reduce a: 17,899,128 habitantes, considerando que los seres humanos deben consumir por lo menos 2 litros de agua diarios la demanda final del producto sería:

$$(17,899,128) * (2) = 35,798,257 \text{ litros/día}$$

---

<sup>54</sup> Análisis General de Población y Vivienda, 1991, CONAPO

<sup>55</sup> Indicador informe sobre la pobreza Banco Mundial, Washington, D.C., 1991

<sup>56</sup> Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), 1990

**DEMANDA = 35,798,257 litros/día**

### **Tamaño del mercado (T.M.)**

El tamaño del mercado es igual a la demanda menos la oferta por lo que:

$$T.M. = 35,798,257 \text{ litros/día} - 4,977,457 \text{ litros/día} = 30,820,800 \text{ litros/día}$$

Por lo que podemos concluir que existe una demanda en el mercado de aproximadamente 6 veces la oferta actual, existiendo aún un gran mercado que cubrir.

### **Consumo Nacional Aparente (CNA)**

CNA = Producción + Importaciones - Exportaciones

De acuerdo con datos proporcionados por la CANACINTRA las importaciones y exportaciones totales de agua purificada fueron:<sup>57</sup>

IMPORTACIONES = 2,070,843 lts/año.

EXPORTACIONES = 660,369 lts/año.

PRODUCCION(Empresa analizada) = 5,969,520 lts/año.

Una vez más, tomando en cuenta que la empresa analizada tiene una participación en el mercado del 8%, la producción de la competencia sería:

$$PRODUCCION(Competencia) = (68,649,480 \text{ lts/año}) * (14) = 961,092,720 \text{ lts/año}$$

por lo tanto el CNA es igual a:

$$CNA = 961,092,720 + 2,070,843 - 660,369 = 962,503,194 \text{ lts/año.}$$

**CNA = 962,503,194 lts./año**

Por lo que a partir de este resultado podemos decir que el producto tuvo una demanda de 962,503,194 litros durante 1994.

<sup>57</sup> Estadísticas Comerciales, DATACOMEX, 1994; CANACINTRA

El análisis anterior nos sugiere que aún existe una demanda del producto no satisfecha, es decir, se tienen muchos más grupos de clientes y necesidades de clientes que los que las compañías han podido servir.

Considerando esto la empresa tiene tres opciones:

- buscar abrirse paso en aquellos mercados en los que la competencia esta presente y es líder;
- Abarcar mercados en los que la competencia aún no ha penetrado
- consolidar el mercado actual

Sin embargo dado el perfil de la empresa en estudio la mejor opción es la tercera, ya que el elegir la primera opción representaría para la empresa un trabajo mucho más difícil y complicado por las ventajas propias de las empresas líderes. El esfuerzo de quitar clientes a éste nunca los toma a la ligera el líder. Si la estrategia de la empresa fueran los precios bajos, mejor servicio, etc. el líder podría igualar y superar rápidamente estas estrategias con suficiente tiempo para rechazar el ataque.

Abarcar mercados en los que la competencia aún no ha penetrado es una buena opción pero muy difícil dada la actual situación de crisis.

Lo más recomendable es entonces consolidar el mercado que tiene actualmente la empresa sin perder de vista en el futuro, el mercado potencial que existe actualmente. Para ello la empresa deberá mantenerse como seguidor de mercado preparándose continuamente para aportar ventajas que lo distinguan: ubicación, servicios, financiamiento. Debe también procurar mantener sus costos de fabricación bajos y una alta calidad en el producto y servicio. Estas estrategias le permitirán a la larga tomar el control del mercado al que sirve y abrirse paso en otros nuevos.

### Precio

Los precios a los que se venden los productos de la competencia son los siguientes:

TAMAÑO	PRECIO (al público por unidad)	
	Empresa Analizada (NS)	Competencia (NS)
.330 lts.	1.50	1.30-1.50
.5 lts.	2.00	2.00
1.5 lts.	3.00-4.00	3.70-4.00 (7.50)*
Galón	5.00-6.00	5.60-6.00

\*agua de importación

Como se puede observar en la tabla anterior los precios de la empresa analizada son competitivos, ya que se encuentran dentro del mismo rango de los precios de la competencia e incluso algunos son inferiores, siendo por ello más accesibles a el público.

La devaluación del peso frente al dólar provocó que la mayor parte de los productos de importación tuvieran un alza considerable en sus precios, situación que no excluyó a las aguas envasadas de importación, por lo que en la actualidad presentan una gran desventaja frente a los productos nacionales. Esta desventaja debemos tenerla presente y aprovecharla para ganar espacios en el mercado.

### **Sistemas de comercialización**

Como se advirtió en el diagnóstico, la empresa carece de un sistema de comercialización novedoso por lo cual será conveniente:

- Proveer de carteles con el logotipo de la empresa en los expendios donde se vende el producto.
- Participar como patrocinador en eventos (fútbolísticos, ferias), promoviendo como producto exclusivo el agua envasada de la empresa.
- Colocar mantas y anuncios en paredes, principalmente en los alrededores del lugar donde se encuentra ubicada la empresa.

### **Estrategia o Plan de Distribución**

La distribución del producto como estrategia para "ganar clientes", consideramos es un aspecto que la empresa no debe descuidar por lo cuál analizamos su situación actual y obtuvimos una serie de mejoras posibles. Funciona de la siguiente manera:

- Se realiza por distribuidores que trabajan de manera independiente de la empresa;
- La empresa vende los productos a los distribuidores
- Los distribuidores fijan el precio final del producto a los proveedores, es decir, ellos no reciben ningún tipo de pago por sus servicios, su ganancia está determinada por sus ventas, recibiendo además comisiones en base a las mismas.
- Los distribuidores buscan sus propios mercados para vender el producto.

Lo anterior presenta ciertas desventajas tales como:

- No se maneja un precio estándar del producto
- Los distribuidores en ocasiones no tienen una visión adecuada para saber el lugar donde el producto tendrá buena aceptación.
- Las entregas del producto en algunos expendios son irregulares

Considerando las ventajas de una buena distribución y la importancia que el proveedor tiene sobre las ventas directas de la empresa, por su contacto directo con el cliente, recomendamos elaborar un plan de ventas, donde:

en primer lugar:

Los distribuidores deben ser gente capacitada y la empresa debe motivarlos para conservarlos dentro de la misma para que ellos colaboren en acciones conjuntas que beneficie a ambas partes.

La motivación en los distribuidores consideramos se tendrá en la medida en que:

- Cuenten con un ingreso regular;** asegurándoles un ingreso básico que les permita de alguna manera no depender directamente de las ventas, ya que estas en ocasiones se verán influenciadas por factores fuera de su control.
- Plan de compensaciones;** que les proporcione un ingreso superior por un trabajo superior.
- Equidad;** sueldos justos de acuerdo con su nivel de experiencia y habilidad.
- Incentivos;** estos incentivos deberán estimular el trabajo de la fuerza de ventas, entre los incentivos más recomendables a establecer recomendamos: premios, planes de participación de utilidades y vacaciones con paga.

En segundo lugar el plan deberá prever:

- control;** la asignación previa de rutas a cada distribuidor; verificación periódica del servicio que el distribuidor da a los proveedores, observando: entregas regulares, precios y trato amable.
- uso eficiente del tiempo de ventas;** preparación de un programa mensual de visitas que muestre que clientes actuales o probables debe visitar, en qué días y qué actividades llevar a cabo; tratando de cubrir todos los establecimientos posibles de la ruta.
- establecer con cada cliente un ciclo de entrega regular, para que el proveedor calcule sus compras.
- rapidez para entregar los pedidos.**
- disposición** del proveedor a mantener inventarios adecuados para el cliente.

-cuotas de ventas: de acuerdo al pronóstico de ventas fijar cuotas a los distribuidores, especificando lo que deben vender durante el año; en base a sus resultados establecer compensaciones.

## **PLANEACION DE SERVICIO AL CLIENTE Y DESARROLLO DE INTERMEDIARIOS DE VENTAS**

### **El servicio al cliente**

La oferta de la empresa analizada consiste primordialmente en un producto tangible en donde ningún servicio explícito acompaña al producto. Sin embargo esto no significa que la empresa no pueda dar algún tipo de actividad con valor para el cliente.

Como es bien conocido los servicios que acompañan a un producto, pueden influenciar en extremo la participación de mercado.

Por lo anterior y dada la naturaleza del producto, sería difícil establecer algún tipo de servicio directo entre el consumidor final y la empresa, hemos decidido por lo tanto crear una serie de servicios al proveedor que es de alguna suerte el cliente directo de la empresa.

Considerando los servicios que el proveedor desearía que la empresa le brindara elegimos los más importantes y posibles de otorgar por la empresa analizada:

-Crear un área de servicio al cliente; como arma competitiva, sería una estrategia importante para la empresa. Esta área debería atender:

**1. Quejas.** Permitiendo que el cliente pueda dar su opinión sobre los productos y si tienen algún tipo de comentario sobre la calidad, precio, empaque, etc.

**2. Servicio de crédito.** Que ayude a los clientes a financiar sus compras y les permita tener siempre el producto en existencia en sus establecimientos.

Por otro lado, otra forma en que el producto podría ofrecer un servicio adicional al cliente sería imprimir en la etiqueta algún tipo de información nutricional y tablas sobre los beneficios que el consumo de agua natural trae a la salud.

### **Desarrollo de Intermediarios de ventas**

Por la relevancia de la distribución de los productos los intermediarios de ventas son una parte importante para la comercialización de los mismos.

Su desarrollo y crecimiento dependerá de los beneficios que la empresa les brinde entre ellos las utilidades.

Por otro lado deberán tomarse en cuenta:

Precio de mayoreo  
Concesiones y descuentos comerciales  
Visitas de venta  
Publicidad comercial y promoción  
Políticas de entrega.

## **PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Así como la productividad es consecuencia de mejores herramientas, aprovechamiento de la maquinaria y mejoras en la ejecución de los procesos, también lo es de una mayor preparación de los trabajadores, es decir, de la acumulación de capital humano.

Hay investigaciones que señalan una relación entre la productividad y la satisfacción de los trabajadores en su trabajo. **"El personal satisfecho es productivo y la productividad es fuente importante de satisfacción"**.

La empresa debe evitar caer en el círculo de insatisfacción y baja productividad de los operarios por salarios bajos que los hagan sentir insatisfechos, por lo que se convierten en improductivos **"Hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo"**.

La empresa en estudio proporciona a sus empleados las prestaciones que marca la ley, como IMSS, Fondo de ahorro, SAR, etc., sin embargo dado que los salarios son bajos, estas prestaciones no son suficientes por lo que un plan de incentivos que los motive a realizar su trabajo con calidad deberá ser prioridad del departamento de recursos humanos en colaboración con el departamento de producción. **"la calidad comienza con la persona"**. Este plan deberá prever:

### **Plan de incentivos**

Considerando que la satisfacción en el trabajo no depende exclusivamente del sueldo del empleado, aunque sí tiene un peso significativo, deberá procurarse un equilibrio entre los aspectos materiales y psicológicos por lo cual la empresa debe llevar a la práctica los siguientes aspectos:

**Remuneración:** incluyendo sueldo y prestaciones justas para todos los trabajadores, de tal manera que les permita un nivel de vida adecuado.

**Productividad:** metas, retos nuevos, proyectos, todo lo que propicie y permita el desarrollo físico e intelectual del trabajador que los haga demostrar que son seres productivos.

### **Seguridad en el empleo**

**Oportunidades de progreso:** ascensos y promociones que brinden a todos los trabajadores la misma oportunidad de desarrollo, sin favoritismos.

**Comunicación:** conocimiento de la empresa y sus objetivos, resultados, políticas, etc., desarrollar en los trabajadores un actitud positiva y dinámica mediante un ejercicio de comunicación que transmita a la totalidad del personal aquello que se pretende alcanzar y la importancia que representa para la empresa su logro.

La comunicación podrá atenderse sin necesidad de recursos financieros. Deberá evitarse en lo posible una comunicación vertical (que se efectúa cuando los subordinados se dirigen al superior a través de reportes, informes y quejas) y procurar una comunicación horizontal que tenga una función coordinadora entre las personas y áreas de trabajo del mismo nivel en la jerarquía de la empresa.

Para lograr una eficiente comunicación, las personas encargadas de cada área al momento de emitir algún mensaje deberán:

- ser claros y precisos en las palabras utilizadas.
- usar palabras comunes que puedan ser entendidas por todos los operarios.
- asegurarse de que el receptor esté escuchando y comprendiendo el mensaje.
- dar oportunidad al diálogo

Después de terminar el mensaje:

- preguntar si existen dudas
- asegurarse de que la comunicación produjo los resultados deseados

**Ambiente de trabajo favorable**, propiciando el compañerismo y la solidaridad entre los trabajadores.

**Jefes, capacidad de mando y liderazgo en los distintos niveles;** que sigan normas de conducta que logren el desarrollo de un ambiente laboral favorable, capaces de responder más a la razón que al impulso; más al planteamiento sereno y audaz que a la intuición.

**Capacitación y desarrollo personal profesional;** permitiendo a los trabajadores participar activamente en la toma de decisiones relativas a su área de trabajo.

## **Plan de capacitación, Entrenamiento y de Mejora Continua/Productividad**

En la medida en que se incremente la preparación de los directivos y de su gente, serán capaces de lograr que la empresa trabaje con eficacia y productividad. Ciertamente no es una tarea fácil. Luchamos, primeramente, con nuestros propios prejuicios; después con intentar elevar el nivel educativo del trabajador.

Muchos de los empleados de la empresa no han terminado la secundaria, algunos ni la primaria, por lo que por medio de la capacitación aumentará su eficiencia en el trabajo, teniendo la posibilidad de incrementar su desarrollo personal; así se sentirán mejores como seres humanos y desempeñarán con eficacia su trabajo.

Algunos empresarios piensan en la capacitación como un requisito a cumplir. La ley obliga a dar capacitación al trabajador. Y cuesta. Hay que gastar dinero en cursos y buscar el tiempo necesario para que el empleado asista a ellos.

Es posible que este desembolso sea grande, pero no es gastado inútilmente, sin duda, nos traerá grandes beneficios a largo plazo y hará crecer a los empleados y consecuentemente a la empresa "la capacitación no es un gasto, es una inversión"<sup>58</sup>. Los directivos deberán:

-Transmitir de manera simple y sencilla el concepto de productividad a los trabajadores, para que tomen conciencia de la importancia que representa para la empresa el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en la producción.

-Comprometer a cada uno de ellos y responsabilizarlos de la optimización de los recursos evitando las mermas.

## **Plan de evaluación, Medición y Reconocimiento del Desempeño**

Medir el desempeño de los trabajadores por su grado de participación y resultados en las actividades realizadas otorgando premios de reconocimiento y automotivación que estén dentro de las posibilidades de la empresa.

## **CALENDARIZACION DE LAS METAS**

La calendarización de las metas consiste en poner fecha a los planes antes descritos.

Las mejoras internas deberán llevarse a cabo cuanto antes ya que no requieren de un gasto elevado. La dirección deberá decidir cuando llevar a la práctica los planes que requieren de la elaboración de un presupuesto y tratar de cumplir con las fechas asignadas.

---

<sup>58</sup> Ari Kahan, "Istmo, revista del pensamiento actual, 1994"

## **CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

De acuerdo a la metodología se debe revisar periódicamente todo lo que se ha implantado en la empresa para ver si realmente se están llevando a cabo todos los planes y actividades conforme a lo establecido.

Nunca hay que olvidar el objetivo fundamental y hay que verificar el avance que vamos teniendo en las acciones emprendidas para llegar a dicho objetivo.

Si se está dentro del contexto se continúa y si no hay que reorientar la planeación.

Es así como con la ayuda de la Planeación Estratégica y las técnicas de Ingeniería Industrial los empresarios lograrán hacer de las empresas, empresas con un desarrollo sano, fuerte y preparadas para enfrentar cualquier efecto negativo del medio ambiente o para aprovechar las oportunidades que en este se presenten; siempre seguros de lo que se quiere alcanzar y lo que se debe hacer para lograrlo.

**"La Planeación Estratégica no busca adivinar el porvenir, sino contribuir a construirlo".**

## CONCLUSIONES

Haciendo un breve análisis de las condiciones económicas, sociales, culturales, tecnológicas, ecológicas, políticas y empresariales que prevalecen en la actualidad en los países desarrollados, no es difícil darnos cuenta de la situación crítica y deficiente que sufre México en estos ámbitos.

México tiene problemas muy graves en varios campos, entre los que podemos mencionar: la tecnología, la educación, la economía, la política y la contaminación entre otros, en los que se requiere una solución urgente, en primer término por el bienestar de sus habitantes y en segundo por que de no ser así el país no podrá hacer frente a las exigencias mundiales para poder sobrevivir como nación.

La llegada de México a éste singular momento de competencia mundial, nos ofrece la oportunidad histórica de trascenderla; de identificar y desarrollar áreas específicas -como la agricultura, la pesca, la industria y el turismo- en que podemos ser competitivos y de redescubrir nuestros valores y ventajas comparativas logrando así mejores condiciones para integrarnos al nuevo orden internacional. El hecho de ingresar a la competencia global en estos tiempos de crisis supone un gran reto.

Lo que ha pasado a nivel nacional, es precisamente que nuestro entorno ha cambiado, que debemos responder a las nuevas demandas de empleados y clientes, que en un entorno social en continua transformación se nos presentan nuevas necesidades y expectativas, tendremos que cambiar los estándares de productividad y calidad a los cuales estábamos acostumbrados, debido a que nuestros nuevos clientes potenciales tienen al alcance productos y servicios de muy alta calidad y bajo precio con los cuales comparar y elegir.

Existe en América Latina una perspectiva muy grave; la realidad es que en los países del primer mundo, el desarrollo que están experimentando se da en forma muy acelerada mientras que en Latinoamérica seguimos luchando por salir de la crisis que la mayoría de estos países sufrimos.

Es obvio que para poder llegar a ser un país desarrollado, es necesario comenzar primero, por resolver problemas como el hambre, la pobreza, el analfabetismo, etc., y posteriormente preocuparnos por acortar el distanciamiento tan grande que existe entre nuestro país y los países del primer mundo. Esto nos hace pensar en la urgencia con la que habremos de acortar esta distancia para alcanzar rápidamente a nuestros competidores.

El reto es muy claro, tendremos que resolver nuestros problemas más elementales al mismo tiempo que deberemos tomar las medidas necesarias para lograr el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en forma individual y conjunta, aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas oportunidades de mercado.

Al representar uno de los principales pilares de la economía de nuestro país, con el 98% de los establecimientos industriales y una participación del 49% de los empleos en el sector fabril, la actual situación se torna preocupante, por lo cual la micro, pequeña y mediana empresa debe cambiar, así como también debe cambiar el sistema imperante en torno a ella.

Hacerlo no es tarea sencilla, pues los cambios que se asocian a la nueva revolución tecnológica han comenzado a modificar los procesos productivos. En lo sucesivo, las llamadas ventajas comparativas descansarán menos en la abundancia de mano de obra y recursos naturales y más en los avances tecnológicos y la creatividad para ubicar y aprovechar las oportunidades en constante transformación.

Por lo anterior ya no podemos concebir en nuestro días al micro, pequeño y mediano empresario que carece de una preparación a la altura de las necesidades que la apertura comercial requiere y exige, así como tampoco podemos concebirlo, si sus acciones carecen de análisis, planeación y control.

Las condiciones que deben cumplirse para que la micro, pequeña y mediana empresa sobrevivan en el mercado se refieren a:

***-Las estrategias que adopten para mejorar su planeación o implantarla -ya que muchas de ellas carecen de planeación-;*** mejorar la administración, procesos y selección de proveedores, de los artículos que puede producir mejor y de los canales para comercializarlos.

***-Las características del ambiente en que operan, como estado de la infraestructura, eficacia del financiamiento, regulaciones gubernamentales, disponibilidad de mano de obra calificada y estabilidad económica.***

***-La competitividad que tengan en el mercado en el que se desenvuelven, resultado del manejo productivo de sus recursos materiales, humanos y por supuesto financieros.***

De esta manera hacemos énfasis en que es necesario implantar una verdadera planeación estratégica en la micro, pequeña y mediana empresa. La superación de sus problemas se dará en la medida en la que adopten estrategias para enfrentar los desafíos, incrementen su productividad y mejoren su posición competitiva.

En contradicción con la idea que tienen muchos empresarios de que la Planeación Estratégica es solo para las grandes empresas; la micro, pequeña y mediana es capaz de implantarla. Como toda organización que persigue un fin, las empresas al ofrecer productos y/o servicios en un mercado con alta competencia requerirán de la formulación de acciones estratégicas para abrirse un nuevo espacio que les permitirá en forma gradual pero ascendente un mayor reconocimiento dentro del sector productivo, haciendo de ellas empresas más sólidas.

El micro, pequeño y mediano empresario debe estar consciente de que sin un análisis previo de la situación en que su empresa se encuentre, sin objetivos claros que guíen sus acciones y sin estrategias ambiciosas, su permanencia en el mercado le será muy difícil y más aún lo será lograr posicionar a su empresa con ciertas ventajas frente a su competencia.

La Planeación Estratégica con la ayuda de las técnicas de Ingeniería Industrial permitirá redescubrir/rediseñar procesos ineficientes, corrigiendo errores que los micro, pequeños y medianos empresarios no observan o los consideran insignificantes, pero que repercuten considerablemente en el manejo de la organización. Son ellos los que deben ser protagonistas del cambio por que son los que se enfrentan a un ambiente verdaderamente difícil, de crisis e incertidumbre y deben asumir un nuevo papel, conscientes de una reorientación microeconómica que permita el crecimiento y consolidación de este sector de gran importancia para nuestro país.

La Planeación Estratégica requiere de personas líderes, que guíen las acciones emprendidas dentro de la empresa; requiere de personas con conocimientos en Ingeniería Industrial que desarrollen estrategias acordes a sus necesidades, requiere de personas empapadas de lo que hoy en día ocurre en la vida política y económica del país, y sobre todo requiere de personas que conozcan los requerimientos de sus clientes y que conozcan a su competencia.

Toda estrategia deberá ser enfocada hacia la satisfacción y requerimientos del cliente. En la medida que toda estrategia sea orientada en ésta forma la competitividad de la empresa incrementará.

Ante un escenario de inestabilidad, poco o nulo control, cambios constantes, etc., la P.E. juega un papel muy importante de ayuda, que le permite tener objetivos claros y una misión definida en el mercado. Bajo esta alternativa la opción es buscar crear hasta donde sea posible las condiciones y/o situaciones que deseamos y luchar por conseguirlas. No es sencillo, pero si queremos lograr los cambios, debemos centrar nuestro esfuerzo para que ocurra lo que hemos planeado.

Es principalmente un reto para los profesionales, los técnicos, los obreros, las universidades y escuelas, los maestros, el gobierno, los empleados públicos y para la sociedad mexicana en su conjunto, que como un todo, debe responder al reto productivo, intelectual y político de tener una industria competitiva a nivel mundial, en un país en el que todos estemos comprometidos en un esfuerzo de superación constante.

***"Hay que enfrentar la crisis como un reto positivo"***, no solo es un problema, sino una oportunidad que todos debemos asumir redoblando esfuerzos para poder salir adelante.

## BIBLIOGRAFIA

Steiner George, Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber", 6a Edición, editorial CECSA, México 1989.

Martínez Villegas Fabian, Planeación Estratégica Creativa para la Crisis, 1a edición, editorial PAC, México 1986.

Porter Michael, Estrategia Competitiva, 7a. edición, Compañía Editorial Continental, México 1987.

Acle Tomasini, Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, 4a edición, Editorial Grijalbo, México 1989.

Matus, Estrategia y Plan, Editorial Andrómeda, México 1985.

Bodek Norman, El Libro de las Ideas, 1a edición, Barcelona 1992

R. Leyva Rodolfo, Paniagua F. Jorge, Ramírez Joaquín, Vega José de Jesús; Apuntes de la Ingeniería y el Medio Ambiente; 1a edición , UNAM, Facultad de Ingeniería, México 1985.

Mundel E. Marvin, Estudio de Tiempos y Movimientos, Nueva Edición, editorial CECSA México.

Sumanth, David J., Ingeniería y Administración de la Productividad, 1a edición en español, Mc Graw-Hill, México, 1990.

## HEMEROGRAFIA

**Administrare Hoy**, Sicco, enero, febrero, marzo, 1995

**Excellentia**, Editorial Excellentia No 4, vol. I, agosto-septiembre 1991; No 37, 38, 41 vol. 4, 1994

**Itsmo. Revista del pensamiento actual**, IPADE, enero-febrero 1986, marzo-abril, 1994.

**Alto Nivel**, Grupo Editorial Zuma, junio, julio, diciembre 1994.

**Emprendedores**, FCA-UNAM, vol. VIII No 25 enero-febrero, No 26 marzo-abril, No 27 mayo-junio, 1994.

**Tecno-Industria**, CONACYT, No 16, junio-julio, 1994.

**Expansión**, Grupo Editorial Expansión, vol. XXVI, No 636, marzo, abril, 1994; enero, febrero 1995.

**Estrategia Industrial**, CIDETI, No 127, septiembre 1994.

**Mundo Ejecutivo**, Grupo Internacional Editorial, No 178, febrero 1994.

**Capacitación**, Imágen y Capacitación, noviembre, 1994.

### PERIODICOS

Varios comprendidos en el periodo de mayo de 1994 a marzo de 1995.

El Financiero  
El Universal  
Reforma  
El Economista

### DOCUMENTOS

**Tratado de Libre Comercio en América del Norte**, SECOFI, septiembre 1991.

**Comercio Internacional**, SECOFI, 1992.

**Gaceta Ecológica**, SEDUE, vol 1, No. 1, junio de 1989.

**Programa para la Modernización Educativa 1989-1994**

**Tratado de Libre Comercio de América del Norte**, la industria Micro, Pequeña y Mediana, SECOFI, 1994.

**¿Qué es el TLC?**, SECOFI, 1993

**La empresa y su medio sociológico**, IPADE, 1989