



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



7  
24

# LA PRODUCTIVIDAD EN LA COOPERATIVA PASCUAL BOING, S. C. L.

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
VICTORIA IVONNE BLANCO RICO  
ALEJANDRO JARAL GRANADOS  
GUILLERMO HERNANDEZ SALINAS  
GUSTAVO ALEJANDRO NUÑEZ TOSCANO

ASESOR: LIC. JOSE FILEMON MONDRAGON DOMINGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1995



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN



7  
201

LA PRODUCTIVIDAD EN LA COOPERATIVA  
PASCUAL BOING, S. C. L.

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N  
VICTORIA IVONNE BLANCO RICO  
ALEJANDRO JARAL GRANADOS  
GUILLERMO HERNANDEZ SALINAS  
GUSTAVO ALEJANDRO NUÑEZ-TOSCANO  
ASESOR: LIC. JOSE FILEMON MONDRAGON DOMINGUEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

1995



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
SUPERINTENDENCIA DE EXAMENES PROFESIONALES



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Productividad en la Refresquera Pascual Boing"

que presenta la pasante: Victoria Ivonne Blanco Rico  
con número de cuenta: 8606308-9 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Octubre de 199 5

PRESIDENTE L.A. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL Ing. José Luis Morales Pruneda

SECRETARIO L.A. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Pedro Everardo Vargas Reyes

SEGUNDO SUPLENTE Ing. Rodolfo de la Torre Rivera

*Foto*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN, N. A. M.  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR FACULTAD DE ESTUDIOS  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES SUPER. CREG-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:  
"La Productividad en la Refresquera Pascual Boing"

que presenta el pasante: Alejandro Jaral Granados  
con número de cuenta: 8601474-4 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Octubre de 199 5

PRESIDENTE L.A. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL Ing. José Luis Morales Pruneda

SECRETARIO L.A. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Pedro Everardo Vargas Reyes

SEGUNDO SUPLENTE Ing. Rodolfo de la Torre Rivera



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. E.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



REGlamento de  
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Productividad en la Refresquera Pascual Boing"

que presenta el pasante: Guillermo Hernandez Salinas  
con número de cuenta: 8603864-5 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Octubre de 1995

PRESIDENTE L.A. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL Ing. José Luis Morales Pruneda

SECRETARIO L.A. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Pedro Everardo Vargas Reyes

SEGUNDO SUPLENTE Ing. Rodolfo de la Torre Rivera



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN U. N. A. M.  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR DE ESTUDIOS  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES DE CUAUTITLAN



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Productividad en la Refresquera Pascual Boing"

que presenta el pasante: Gustavo Alejandro Núñez Toscano  
con número de cuenta: 8517035-3 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Octubre de 1995

PRESIDENTE L.A. José Filenón Mondragón Domínguez

VOCAL Ing. José Luis Morales Pruneda

SECRETARIO L.A. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Pedro Everardo Vargas Reyes

SEGUNDO SUPLENTE Ing. Rodolfo de la Torre Rivera

**AGRADECEMOS A LA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO,  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"**

**POR LA FORMACION ACADEMICA QUE NOS BRINDARON**

**A TODOS Y CADA UNO DE LOS PROFESORES QUE DE ALGUNA  
MANERA INTERVINIERON EN NUESTRA PREPARACION, ASI COMO  
A LOS PROFESORES QUE COLABORARON EN LA REALIZACION DE  
ESTA TESIS.**

**EN ESPECIAL POR SU VALIOZA ASESORIA Y SU TRATO PROFESIONAL.**

**LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS**

**LIC. JOSE FILEMON MONDRAGON DOMINGUEZ**

**GRACIAS.**



#### A DIOS:

Por todas las bendiciones que me da como es contar con mis padres, abuelos, tios, y amistades que me han apoyado, así como me permito contar con todos los medios para llegar a titularme y por guiar mis pasos siempre por un buen camino permitiendo que mi tiempo lo emplee utilmente.

#### A MIS PADRES:

A tí Padre; por todo tu amor y apoyo moral, económico y profesional que me has brindado durante mi vida y que ha contribuido a que yo termine totalmente mi carrera profesional que contribuye la mejor de mis herencias teniendo esto un valor incalculable como hija.

A tí Madre; por todos los sacrificios que has pasado por mi, por tu amor y apoyo moral, económico y profesional, por compartir mis sueños, ilusiones y desilusiones por ser principalmente después de Dios el ser que más me ha apoyado y que con palabras sería difícil expresar mi agradecimiento en la dimensión que lo mereces, gracias por mi carrera profesional que contribuye la menor de mis herencias por ser una gran señora y sacar a tus hijos adelante no importando las adversidades del camino y sobre todo por ser mi amiga.

#### A MIS ABUELITOS:

A tí abuelito Hector; por todo tu apoyo moral y económico, así como por todos tus regaños que me han sido útiles, gracias a tu contribución por este gran logro y sobre todo por tu amor.

A tí abuelito Gaspar; por el amor que me diste y desde donde estes espero que te llegue mi agradecimiento.

A tí abuela Concepción; por tu amor, cariño y apoyo en todos los sentidos que me has dado y se ven reflejados en este logro.

A tí abuel María; por tu apoyo moral y cariño que siempre me has dado, toma este logro como también tuyo.

A tí Alicia; por tu amor, apoyo económico, moral y profesional que durante toda mi vida me has dado y por ser como una segunda madre para mí.

A todos los antes mencionados se que al titularme soy la primera en lograrlo en la familia, siendo otra razón por la cual le doy gracias a Dios que permite que mi persona sea a lograrse este deseo de ustedes, esperando no ser la

única en lograrlo en la familia, por lo cual hago una extensa invitación a mis hermanos y primos.

A tí Laura; por ser mi gran amiga y tu gran apoyo de siempre.

A todos los seres, amistades y compañeros de escuela que contribuyeron con su amor y apoyo a lo largo del camino que tuve que recorrer para terminar mi carrera profesional y titularme.

A Gustavo, Guillermo y Alejandro por compartir el reto de titularnos y sobre todo por nuestra amistad.

**VICTORIA IVONNE**

**AGRADECIMIENTO**

**A MIS PRADES, QUIENES AGRADEZCO  
DE MANERA INFINITA, SU INCONDICIONAL  
ESFUERZO Y APOYO PARA LLEGAR A ESTA META.**

**A MIS HERMANOS, QUIENES CON SU APOYO MORAL  
CONTRIBUYERON CON SU GRANITO DE ARENA,  
PARA SEGUIR ADELANTE EN MI FORMACION  
PROFESIONAL.**

**A MIS SOBRINOS, COMO UN ESTIMULO PARA  
SU FUTURO PROFESIONAL.**

**ALEJANDRO JARAL GRANADOS  
NOVIEMBRE DE 1995**

A mis padres; especialmente a mi madre Francisca y a Pepe por su apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanos; Mary, Rocio, Graciela Viviana, Brenda y Miguel, a Juan, a mis abuelitos, Tíos y primos por ese estímulo brindado.

A Chayito y familia, a mis compañeros de tesis, a mi asesor y a todos mis amigos, que sin todos y cada uno de ustedes no hubiese podido llegar y realizar este momento tan importante.

Dedicándoles esta tesis y expresándoles mi más profundo y extenso agradecimiento.

**Guillermo.**

**LES DEDICO Y AGRADEZCO CON TODO MI SER ESTA TESIS:**

**A MIS PADRES:**

**MADRE MIA:** Gracias por darme la existencia y todos esos cuidados y bendiciones que solo tu puedes darme, sabes perfectamente que todas mis existos tambien son tuyos. Estaré eternamente agradecido. **TE QUIERO.**

**A MIS HERMANAS:**

Ustedes que me movitaron a siempre me apoyaron durante mi formacion y que tanto moral como económicamente hicieron de esta un logro. **GRACIAS.**

**ALEJANDRA ELIZABETH**

**ZITA NOHEMI**

**ESTRELLA ANGELICA**

**A MIS SOBRINOS**

Por ser un motivo más de vida en mi sendero dedico a la unica herencia mi carrera profesional.

**FABIAN; ALAN; ABIGAIL, GABRIELA, ROGER Y JOSELIN.**

**A TI:**

Por que estuviste en los momentos tanto buenos como malos.  
Y eres la persona más linda que he conocido.

**MARLET.**

**GRACIAS GUSTAVO ALEJANDRO NUÑEZ TOSCANO.**

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I .- LA APERTURA COMERCIAL</b>	
1.1.- Concepto básico del Tratado de Libre Comercio.	4
1.2.- El entorno mundial y nuestra circunstancia.	9
1.3.- Negociación y organización	17
1.4 - Cronología de las negociaciones de TLC	22
<b>CAPITULO II.- LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MEXICO</b>	
2.1.- Datos generales	30
2.2.- Espectativas antes de la crisis economica de 1994	33
2.3.- La guerra de lo sabores	33
2.4.- Nivel de empleo	34
2.5 - Reseña historica del Cooperativismo	42
2.6.- Antecedentes de la Cooperativa, Trabajadores Pascual, Boing, S. C. L.	44
<b>CAPITULO III.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	
3.1.- Concepto de estrategia y su diferencia con la tactica	46
3.2.- Análisis estructural de los Sectores	46
3.2.- Estratégias competitivas genéricas	47
3.4.- Estrategias competitivas específicas	50
3.5 - Causas habituales de la innovación	55
<b>CAPITULO IV.- LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>56</b>
4.1 - Definición	56
4.2 - Productividad y nivel de vida	62
4.3 - Reducción del contenido de trabajo y del tiempo improductivo	67
4.4 - Productividad de la empresa	71
4.5- Productividad y eficiencia	79
4.6.- La transformación productiva	80

## **CAPITULO V.- METODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO**

5.1.- Identificación del problema.	82
5.2.- Planteamiento de la hipótesis	82
5.3.- Fijación de los objetivos	82
5.4.- Diseño de la muestra y tipo de muestreo	84
5.5.- Diseño de los instrumentos para recopilar información	85
5.6.- Técnicas de procesamiento y análisis de la información	88
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>COMPROBACION DE HIPOTESIS</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>93</b>

## INTRODUCCIÓN

Ante las oportunidades y retos que enfrentan las diversas economías en el ámbito de la competencia y de la productividad internacionales, sobre todo a partir de la globalización de los mercados; es necesario contar con una empresa moderna, eficiente y convencida de su responsabilidad social.

El siglo XX está llegando a su fin signado por una velocidad que envuelve y asombra a todos. No hay área que permanezca ajena al cambio y las transformaciones que antaño se gestaban a lo largo de décadas, hoy se suceden con celeridad nunca antes conocida.

México no puede quedarse al margen de la integración mundial y globalización de economías de mercado, su participación en el comercio internacional es inevitable, y debe concertar y aprovechar las ventajas competitivas que supone su integración.

El reto de la productividad es de tal complejidad, que es necesario avanzar simultáneamente hacia una interacción activa entre agentes públicos y privados. Esta interacción no sólo dependerá del contexto institucional, social, económico y político en que se dé, sino que deberá surgir de una amplia "concertación estratégica" entre las distintas fuerzas representativas de la sociedad.

Partiendo de la creciente importancia del conocimiento en el incremento de la productividad; la determinación del tipo de tecnología, a cargo del científico moderno, debe ser ajustada a las necesidades propias de cada una de las ramas industriales.

Si bien hay un número de tecnologías útiles a largo plazo; aquellos aspectos relativos al precio, diseño, calidad y oportunidad, tienden a adquirir mayor relevancia principalmente en las ramas manufactureras.

Para que los productos mexicanos adquieran competitividad en los mercados internacionales, es necesario que, por un lado, los empresarios prosigan con el conjunto de cambios estructurales en el funcionamiento de sus empresas, para incrementar la productividad y la eficiencia administrativa; pero por su parte y al mismo tiempo, que la economía y la sociedad mexicana hagan un esfuerzo de cambio estructural igualmente trascendente, que abarque de manera especial aquellos aspectos subjetivos, "actitudes sociales y culturales", de tal forma que las empresas eficientes encuentren un entorno propicio y alentador a su funcionamiento.



El objeto del desarrollo económico es elevar los niveles de vida de la población. El propósito de la productividad es que ese desarrollo se realice aprovechando al máximo los recursos disponibles en el menor tiempo.

El incremento de la productividad es indispensable para elevar la capacidad de compra del pueblo mexicano; significa también, mejores resultados en las empresas que permiten absorber aumentos de costos, mejores sueldos y condiciones para los trabajadores, mejores servicios y productos a los consumidores y beneficios generales para nuestra economía.

En primera instancia, debemos aceptar que la productividad nacional comienza en el seno de la empresa y es ahí donde ella ha de aumentarse. El mejor medio para aumentar la productividad es la aplicación de un proceso científico de producción, pero requiere la cooperación del elemento humano que interviene en todas las actividades de la empresa.

En sí, la productividad se puede entender como el medio más eficaz para producir más y de mejor calidad, poniendo en juego todos los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros); y se debe realizar con el objeto de abaratar costos, reducir precios, aumentar salarios, pagar mejores contribuciones y, así, hacer de la productividad un medio para aplicar el anhelo de justicia social que embarga a todo el país.

Este trabajo pretende dar una visión más clara de la Industria refresquera en México. Se espera que la información contenida, pueda ser de utilidad para cualquier persona interesada en el tema. La presente tesis está integrada por varios capítulos de la siguiente manera:

Recordemos que la Cooperativa Pascual Boing, S.C.L. atravesó por una situación económica, social y política importante, ya que para que surgieran como sociedad cooperativa tuvieron 1,200 trabajadores que resolver un conflicto sindical ( como consecuencia a las permanentes violaciones a la Ley Federal del Trabajo, pagos de reparto fraudulentos, hora extras no pagadas según derechos, asaltos a trabajadores, la sobre carga de trabajo y los accidentes ) que tardó tres años en paro completo, con riñas y las muertes de dos de ellos y por lo tanto, cuando se resolvió el conflicto a favor de los trabajadores se puso en juego la retante aventura de reabrir la empresa, -ahora su patrimonio-en manos de los propios trabajadores.

Su origen peculiar de ser una de las primeras cooperativas y que actualmente esta operando como refresquera en México, fue uno de los motivos que despertó nuestro interés por proporcionar una respuesta que incrementa el nivel de ventas y su participación en el segmento de mercado que le corresponde ya

que se ve amenazado por la entrada de otras bebidas refrescantes dada la apertura comercial y la guerra de los sabores.

Capítulo Primero: Se analizan los avances, instancias y circunstancias que ha experimentado el proceso de negociación que ha llevado a México a suscribir el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá; presentando a aquellos desde las necesidades y objetivos del T.L.C.; hasta la cronología detallada de las diversas negociaciones.

Capítulo Segundo: Se describe de manera general la industria refresquera en México, analizando los costos, mercado y participación de los refrescos respectivamente. Además se muestran los orígenes del cooperativismo en México, así como los antecedentes de la Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L.

Capítulo Tercero: Engloba los análisis de la planeación estratégica, analizando las estrategias competitivas genéricas, así como el posicionamiento de los sectores y las ventajas competitivas por la innovación de tecnología.

Capítulo Cuarto: Se parte de la definición de productividad, describiendo su relación con la calidad. Así mismo, se proporcionan las condiciones y técnicas que aumentan la productividad en la industria. Por otra parte, se analiza la reducción del contenido de trabajo y del tiempo improductivo. También se revisan los diversos factores que alteran la productividad en las empresas, y por último se describe la importancia de la transformación productiva que es premisa hacia una productividad integral.

Capítulo Quinto: Se presenta la metodología utilizada en la investigación, mostrando la fórmula y el procedimiento para determinar el tamaño de la muestra y tipo de muestreo.

Y finalizando se proponen las recomendaciones que surgieron a raíz de la presente investigación.

## LA APERTURA COMERCIAL

### 1.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA APERTURA COMERCIAL.

#### A) EL SISTEMA MULTILATERAL DE COMERCIO.

Se conoce como Sistema Multilateral de Comercio, al conjunto de normas jurídicas negociadas multilateralmente que tienen por objeto establecer las disciplinas, derechos y obligaciones que cada uno de los países participantes del sistema adquiere al aceptar voluntariamente adherirse a los Acuerdos o Códigos que lo integran.

#### B) EL ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO (GATT).

El Acuerdo General se ha definido como Código internacional de conducta en el que se establecen los principios, reglas, disciplinas y obligaciones que los signatarios o partes contratantes se comprometen a observar en el diseño y ejecución de sus disposiciones y políticas comerciales bajo el concepto fundamental de Tratamiento de la Nación más favorecida.

El G.A.T.T. contiene una amplia normatividad sobre no discriminación con base en atributos internos, derechos especiales para contrarrestar los efectos del dumping, (es la venta de un producto en los mercados exteriores a un precio inferior al del propio mercado en el mismo tiempo y circunstancias).

#### C) TRATO NACIONAL.

El principio de Trato Nacional es complementario del de Nación más favorecida y en virtud de su contenido se exige que las partes contratantes no den al producto importado un trato menos favorable que el otorgado al producto similar de origen nacional.

#### **D) COMERCIO SIN DISCRIMINACIÓN-TRATO DE NACIÓN MÁS FAVORECIDA.**

Esto significa que si un país otorga a otro una concesión comercial de cualquier tipo deberá hacer extensivo el mismo trato inmediato e incondicionalmente a los demás países signatarios del acuerdo (GATT).

#### **E) SALVAGUARDIAS.**

Son medidas que permiten a cualquiera de las partes contratantes desviarse temporalmente de sus obligaciones para dar una mayor protección a los productores que enfrentan dificultades temporales o coyunturales.

#### **F) PROCESO DE INTEGRACIÓN.**

Como excepción al principio de NMF, el Acuerdo General autoriza la formación de Uniones Aduaneras o Zonas de Libre Comercio, o la adopción de los acuerdos provisionales necesarios para la formación de Uniones Aduaneras o Zonas de Libre Comercio.

La finalidad de una Unión Aduanera o de una Zona de Libre Comercio, debe facilitar el comercio entre los territorios constitutivos sin obstaculizar el de otras partes contratantes.

Una Zona de Libre Comercio es un grupo de dos o más territorios aduaneros entre los cuales se eliminan los derechos de aduana y de las demás reglamentaciones comerciales restrictivos con respecto a lo esencial de los intercambios comerciales de los productos originarios de los territorios constitutivos de dicha Zona de Libre Comercio.

#### **G) PAÍSES EN DESARROLLO.**

El Acuerdo General establece que los países desarrollados no deben esperar que los países en desarrollo exporten, en el curso de negociaciones comerciales, una contribución incompatible con las necesidades de su desarrollo.

El GATT, reconoce que México es un país en desarrollo, garantizándose así el derecho que tiene a recibir en todo momento un trato diferenciando y más favorables a que tiene derecho los países de desarrollo dentro del GATT.

## **H) PARTICIPACION DE MÉXICO EN EL ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIALES (GATT).**

La adhesión de México al GATT, fue postulada, promovida y justificada en el sexenio 1982-1988. La participación de México en los Acuerdos Multilaterales que regulan el comercio internacional, fue planteada como premisa fundamental para asegurar una eficiente vinculación de la estructura productiva nacional con la economía mundial y, sobre todo, para garantizar a los productores mexicanos que, en el contexto de la nueva competencia a que habría de enfrentarse con motivo de la apertura comercial, tendría acceso a condiciones similares a las que tiene sus competidores del exterior, de forma tal que la competencia comercial se realizara en un ambiente de justicia, equidad y lealtad.

## **I) TRASCENDENCIA DEL GATT.**

Como se ha señalado, es un Acuerdo Internacional que establece normas de conducta para regular las políticas comerciales de sus miembros. Cada disposición, cada acuerdo, cada ventaja o beneficio disfrutado por cualquiera de sus miembros, es el resultado de arduas negociaciones bilaterales primero, que posteriormente se multilateralizan por virtud de la cláusula de la Nación Más Favorecida, principio fundamental sobre el que gira todo el Sistema Multilateral de Desarrollo.

## **J) CONSEJO DE AYUDA MUTUA ECONÓMICA (CAME).**

Es un organismo privado que se constituyó en 1949, con representantes de URSS, Bulgaria, Hungría, Polonia, Rumania y Checoslovaquia.

El objetivo de la CAME, es una construcción de estrechas relaciones económicas entre los Estados de Democracia Popular y la Unión Soviética.

El CAME trabaja bajo el principio de ventajas mutuas (son las relaciones entre los estados que están contruidos), se desarrollan y se realizan sólo bajo el punto de vista de las ventajas comerciales y al mismo tiempo desde el punto de vista de la ayuda mutua y el interés común tanto directo como perspectivo.

## **K) COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA ( CEE).**

Surgió el deseo de establecer una Europa pacífica y próspera, después de los horrores de la segunda Guerra Mundial.

Los países que integran la CEE son: Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Inglaterra, España y Portugal.

Estos países integrantes tomaron el acuerdo de unir sus intereses económicos para formar un mercado común en el cual puede comercializarse libremente , las personas pueden trabajar donde quieran, y pueden realizarse inversiones donde más se necesiten.

## **L) LA CEE Y MÉXICO.**

A partir de finales de 1972 se iniciaron discusiones y negociaciones entre México y la CEE para llegar a la firma de un Acuerdo de Cooperación, y éste se logró en noviembre de 1975.

A partir del 1º de enero de 1978 tiene vigencia un acuerdo para regular el comercio de textiles entre las dos partes. El Acuerdo firmado con México en 1975, se consideró como el más avanzado en su tipo que se había firmado en países latinoamericanos, pues además de la cooperación comercial incluye capitales referentes a la cooperación económica y a la técnica.

## **LL) MÉXICO EN EL MARCO DE LA ALADI.**

México con el objeto de contribuir a fortalecer el marco de la Integración regional de América Latina ha llevado a cabo negociaciones dentro del Aladi, así vemos que en el acuerdo de complementación económica entre México y la República de Argentina, en donde México otorga concesiones a aquél país en materia arancelaria de importaciones.

Dentro del acuerdo con Guatemala, nuestro país otorga concesiones para 290 productos, y las preferencias van desde 50 hasta el 100% del total de las fracciones.

## M) TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Para poder entender el TLC se explicaran las diferentes formas que puede adoptar la integración económica estas son:

Áreas o zonas de libre comercio: En una zona de libre comercio las tarifas arancelarias y las restricciones cuantitativas se bajan substancialmente, y algunas mercancías incluso, llegan a ser totalmente liberadas entre los países participantes, pero cada uno mantiene sus aranceles frente a los países no participantes a los mismo niveles que registraban antes de entrar al proceso de liberación, las asociaciones de libre comercio en realidad son una etapa de preintegración, ya que los países que integran el área pueden permanecer indefinidamente en la asociación de libre comercio sin que esta etapa los obligue a los participar en niveles superiores de integración, no así en cambio con las demás etapas, que entran en un proceso dinámico o de estudios superiores de integración hasta terminar con el último paso, que deja de ser propiamente económico, para convertirse en una unión política de Estados.

Unión Aduanera: es la eliminación total de restricciones al comercio, dentro de impuestos a la importación como barreras no arancelarias; adopción de una tarifa arancelaria común frente a países que no forman parte de la unión que se denominan terceros países.

Mercado Común: además de lo mencionado en la unión aduanera, existe una libre circulación de personas, servicios y capitales; además hay una unificación o armonización de políticas nacionales que faciliten tales movimientos.

Unión Económica: además de lo mencionado en el mercado común, debe existir armonización de políticas sociales, económicas (monetarias y fiscales) y anticíclica.

Integración Económica Total: Además de lo mencionado en la Unión Económica; debe haber un establecimiento de autoridad supranacional, además esta integración funciona como una entidad única en sus relaciones con terceros países.

## **1.2. EL ENTORNO MUNDIAL Y NUESTRA CIRCUNSTANCIA.**

En la década pasada comenzó a operarse una profunda transformación de la economía internacional, aún en marcha. Los cambios han abarcado prácticamente todos los ámbitos: las relaciones económicas entre los países; los procesos de producción, comercialización y consumo; los movimientos de capitales y la localización de los mercados. Hoy, los procesos productivos y las corrientes comerciales y de inversión forman complejas cadenas que rebasan las fronteras nacionales, estrechan la interdependencia entre los países y hacen irreversible el proceso de globalización.

La naturaleza y magnitud de los cambios modifican las premisas del desarrollo económico. Si anteriormente muchos países abrigaban la expectativa de impulsar un crecimiento económico autárquico, aislado del comercio internacional, la experiencia contemporánea ha comprobado que la interacción entre diversas estructuras productivas es el principal factor para elevar la prosperidad de las naciones y el nivel de vida de las sociedades.

La Apertura Comercial está en el centro del desarrollo económico contemporáneo. Merced a la apertura, es posible que se arraiguen las cinco fuentes de la competitividad contemporánea que son: la transparencia y permanencia de las políticas económicas; el acceso a un abanico amplio de opciones tecnológicas; el aprovechamiento racional de los nichos de mercado; la utilización de escalas óptimas de operación, y el funcionamiento eficaz de los mercados.

### **FUENTES DE COMPETITIVIDAD.**

**PRIMERO.-** La claridad y permanencia en las políticas económicas crea un clima de confianza y certidumbre, estimula el ahorro y la inversión productiva y hace viable la maduración de proyectos productivos internos de largo plazo.

**SEGUNDO.-** El acceso a un abanico amplio de opciones tecnológicas permite a los productores elegir aquellas que más se adapten a sus necesidades productivas. La flexibilidad tecnológica es crucial para responder a los cambios en la estructura de la demanda contemporánea.

**TERCERO.-** El aprovechamiento racional de nichos de mercado, a partir de las ventajas comparativas, incluyendo las que surgen de la estructura demográfica, de la dotación de factores de la producción, del desarrollo tecnológico y del conocimiento científico, estimula la especialización en las ramas en que un país es más competitivo. Ello permite el usufructo cabal de todos los recursos y capacidades, a la vez que favorece una mayor productividad nacional.



CUARTO.- Las economías de escala que generan los mercados económicos ampliados aseguran a los productores niveles óptimos de producción, que minimizan los costos medios por unidad fabricada. Además, los mercados amplios, por la diversidad de sus patrones de consumo, abren espacios a las empresas para que éstas aprovechen segmentos específicos de demanda.

QUINTO.- El funcionamiento eficaz de los mercados permite una asignación más eficiente de los recursos y asegura que éstos se dirijan a las actividades más productivas.

Para arraigar en las economías internas estas cinco fuentes de competitividad, cobra cada vez mayor importancia el impulso de fórmulas específicas de asociación e interacción comercial y la conformación de espacios económicos supranacionales.

### REFORMA INTERNA.

El programa de ordenamiento macroeconómico del país se ha sustentado en cuatro pilares: el saneamiento de las finanzas públicas; la renegociación de la deuda externa; la apertura de la economía, y la concertación social.

1.- El saneamiento de las finanzas públicas, ha permitido pasar de un déficit primario de 7% del PIB en 1982, a un superávit del 8% en 1988.

2do.- La estabilidad económica lo constituyó la renegociación de la deuda externa en marzo de 1990. Esta permitió reducir en 20 millones de dólares la deuda externa total; la cual pasó de 60 a 40.

3er.- El tercer pilar, es la apertura comercial. Gracias a la apertura, los productores tienen acceso a insumos más baratos, lo que les ha permitido reducir sus costos y aumentar sus posibilidades de competir con precios adecuados.

4o.- Finalmente, el cuarto pilar la concertación social. Basada con una negociación entre los sectores, en la que cada cual asume compromisos concretos, ha logrado eliminar el efecto inercial de la inflación y disminuir los costos sociales.

Además de garantizar la estabilidad económica el gobierno mexicano ha reencauzado sus esfuerzos para estimular el aumento generalizado de la eficiencia del aparato productivo. La política del gobierno para respaldar la eficiencia microeconómica se finca en la internacionalización del aparato productivo; los estímulos al desarrollo tecnológico y la calidad total, y la regulación económica.

En primera instancia, la internacionalización se sustenta en la apertura comercial y el aliento a la inversión extranjera. México realizó un amplio esfuerzo unilateral de apertura y pasó de ser una economía aislada a convertirse en un mercado abierto a los productos de todo el mundo.

En segundo lugar, a fin de impulsar el desarrollo tecnológico y la calidad total, se han eliminado numerosas disposiciones que, por su carácter discrecional, introducían incertidumbre en la celebración de contratos.

Los productores tienen plena libertad para adquirir tecnología, contratar asistencia técnica, patentes y marcas, en los términos y condiciones que consideren más convenientes a sus necesidades particulares.

El tercer elemento, la desregulación se ha aplicado en actividades vitales de la economía. Como resultado han disminuido los costos de las empresas y ha surgido un ambiente favorable para el pleno desarrollo de las iniciativas productivas particulares.

Los efectos conjuntos de éstos tres elementos, han coadyuvado a elevar la productividad de las empresas mexicanas.

Este proceso de ajuste económico interno y apertura comercial se ha traducido en una mayor competitividad comercial con el exterior.

### **LA POSICION DE MEXICO EN EL MUNDO.**

Se realiza un profundo proceso interno para inducir la competitividad de la economía. México ha impulsado esquemas de negociación y cooperación económica multilateral y bilateral que, con un enfoque global y una perspectiva de largo plazo, favorezcan el desarrollo y contribuyan a aprovechar mejor los mercados naturales del país y los reacomodos geoestratégicos que se observan en el mundo.

### **LAS RELACIONES CON EUROPA.**

México ha buscado aprovechar las nuevas oportunidades de cooperación e interacción con el países del continente europeo, con base en marcos normativos sencillos y modernos que propicien el usufructo óptimo de las ventajas comparativas mutuas.

Así, el 2 de abril del presente año, México y la Comunidad Europea suscribieron un nuevo Acuerdo Marco de Cooperación Económica. Dicho documento constituye un instrumento netamente promotor que crea condiciones idóneas para una mayor interacción de las partes en muy diversos campos, como el comercio, la industria, la agricultura, la ecología, las comunicaciones, los transportes, la energía y la pesca.

#### **LAS RELACIONES CON LA CUENCA ORIENTAL DEL PACIFICO.**

La Cuenca del Pacífico ha cobrado una creciente relevancia para la economía de México. En la actualidad, es el tercer mercado para los productos mexicanos y el comercio bilateral anual supera los 3 mil millones de dólares. Además, la Cuenca es una importante fuente de inversión extranjera. Japón, por ejemplo, es el cuarto país inversionista en México y sus inversiones en la frontera norte han adquirido creciente relevancia.

#### **LAS RELACIONES CON AMERICA LATINA Y EL CARIBE.**

América Latina y el Caribe son regiones prioritarias para México no sólo por las identidades culturales y la solidaridad histórica que le vinculan con la región, sino por las enormes potencialidades y ventajas de una mayor integración comercial.

América Latina y el Caribe representan un mercado potencial de casi 450 millones de habitantes. La reactivación de los flujos interregionales de comercio y el aprovechamiento de las complementariedades de sus economías por medio de estrategias realistas y acuerdos concretos, constituyen un camino viable para impulsar el crecimiento económico conjunto de los países del área.

La desaparición de subsidios y cargas fiscales inequitativas al comercio y la concertación de mecanismos de solución de controversias ágiles e imparciales.

Con base en estos criterios, México ha avanzado en las negociaciones con diversos países miembros de ALADI. Este sentido, el primer gran logro concreto ha sido la suscripción del acuerdo de Complementación Económica con Chile, que es un Acuerdo de Libre Comercio con base en un programa calendarizado de liberación arancelaria, la eliminación de restricciones no arancelarias y la concertación de reglas de comercio transparente y medidas de promoción pragmáticas.

## **LAS RELACIONES ECONÓMICAS DE MÉXICO CON LOS PAÍSES DE AMÉRICA DEL NORTE.**

La importancia del comercio de México con Estados Unidos siempre ha sido considerable, independientemente del régimen comercial vigente en la economía nacional. A finales del siglo pasado, alrededor del 70% de las exportaciones y el 50% de las importaciones realizadas por el país, se llevaban a cabo con los Estados Unidos. Este país es el principal socio comercial de México, quien, a su vez, representa el tercer socio en importancia de Estados Unidos, después de Canadá y Japón.

México y Canadá han estructurado en los últimos años una relación comercial importante. Para 1987, México ya ocupaba el noveno lugar como proveedor de Canadá y representaba su décimo quinto mercado, considerando las operaciones e incluyendo el comercio realizado por la industria maquiladora ambos sentidos, Canadá ocupó el quinto lugar entre los socios comerciales de México.

### **24 PAÍSES DEL MUNDO DESARROLLADO SOLICITAN LA ENTRADA DE MÉXICO A LA OCDE.**

En un reconocimiento a las reformas económicas emprendidas por el gobierno mexicano, los ministros de Economía y Finanzas de los 24 países más desarrollados del mundo solicitaron al Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) iniciar negociaciones para que México ingrese próximamente en ese organismo.

El comunicado final de la reunión ministerial de la OCDE señala que los países miembros "invitaron" al secretario general Jean Clude Paye a examinar con México "los términos y condiciones" para su rápida adhesión al exclusivo club de los países más industrializados del planeta.

Es la primera vez en 20 años que la OCDE se dispone a abrir sus puertas a un nuevo miembro. La presión de Estados Unidos fue determinante para incluir en el comunicado final el párrafo sobre la futura adhesión mexicana, que podría ocurrir en 18 meses.

En sus intervenciones ante las delegaciones de los 24 países, tanto el secretario del Tesoro, Lloyd Bentsen, como el de Comercio, Ron Brown, de la administración Clinton, elogiaron los avances económicos logrados por el actual gobierno mexicano y subrayaron que había llegado el momento de que México se convirtiera en el miembro número 25 de dicha organización.

Brown aseveró que México "marcha a la cabeza" de los cuatro países que han podido ingresar a la OCDE: Corea del Sur, Polonia, Hungría y la República Checa. Estas cuatro naciones seguirán, por lo pronto, en la lista de espera.

"En términos de forma estructural, México ha conseguido muy buenas marcas. Además, ha hecho realidad duros compromisos en las áreas de comercio, inversiones y servicios financieros en contexto del Tratado de Libre Comercio (TLC)", apuntó Brown.

"Estados Unidos tiene la esperanza de que muy pronto podemos dar la bienvenida a México como el miembro número 25 de esta organización", agregó.

En conferencia de prensa, Paye explicó que en los próximos 12 o 18 meses, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico realizará una serie de consultas exploratorias para determinar si México cumple con los requisitos de adhesión y está dispuesto a cumplir con los textos jurídicos que unen a los miembros de la organización. "No creo que existan problemas", para que México ingrese a la OCDE, indicó Paye.

El gobierno mexicano ha cumplido una labor ejemplar en la promoción y creación de una economía de mercado; ha llegado mucho más lejos que Corea del Sur en varias áreas y sería un miembro valioso y productivo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, tras notar que México registrará en 1993 un superávit fiscal por segundo año consecutivo.

El ingreso de México a la OCDE daría al país mayor prestigio internacional y lo colocaría en el club de las economías desarrolladas, junto a Estados Unidos, Canadá, Japón, los doce países de la Comunidad Europea (CE), más Australia, Islandia, Noruega, Suecia, Suiza, Turquía, Finlandia, Austria y Nueva Zelanda.

Fundada en 1960, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico establece en sus estatutos los principales objetivos de la organización: alcanzar el más alto nivel de crecimiento y niveles de vida en los países miembros manteniendo la estabilidad financiera; contribuir a la expansión del desarrollo económico y del comercio multilateral sobre bases no discriminatorias. Así el día 24 de marzo de 1994, se firma la entrada de México a la OCDE.

## SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

Durante los últimos años, la economía mexicana ha enfrentado, un exitoso proceso de cambio estructural, que le ha permitido retomar el camino del crecimiento con estabilidad, sentando las bases para hacer de estos resultados, argumentos permanentes en un futuro cada vez más justo y favorecedor para todos los mexicanos.

Dentro de esta estrategia, el proceso de apertura económica ha desempeñado un papel fundamental, como inductor de mayores niveles de competitividad para el aparato productivo, al enfrentarlo dentro y fuera del país, a mercados más amplios e integrados, donde factores de calidad y precios soportan la permanencia de los productos y servicios, participantes en la preferencia de los consumidores.

La Ronda Uruguay GATT, en la cual las naciones sobre los servicios juegan un importante papel, es un ejemplo no sólo de la relevancia de éstos en el buen funcionamiento del comercio mundial, si no incluso, de la dificultad que representan el poder regular sobre un área de actividades tan basta como lo son los servicios.

A este respecto, resultan alentadores los últimos avances evidenciados en las pláticas, en las que las posiciones confrontadas entre los países de CEE Estados Unidos y algunos otros en desarrollo (dentro de los cuales se destacan los latinoamericanos) se ha flexibilizado, siendo incluso, posible contar con resultados para la integración de un marco regulatorio internacional sobre servicios.

Así el sector financiero se ha destacado por su inusitada capacidad para adecuarse a los cambios en las estructuras económicas, al ser ellos columnas insustituibles en el sostenimiento de toda inversión productiva. Por ello en México existe un factor adicional que ha dado y dará, mayor vitalidad al proceso de modernización y apertura financiera.

En este sentido la reciente reforma para la constitución de grupos financieros, que permitirán el surgimiento de esquemas de banca universal, serán un factor fundamental para promover el fortalecimiento del Sistema Financiero Mexicano, y confrontar así los retos de una competencia internacional de gran escala. Sobre todo en el marco de un acuerdo comercial donde este tipo de actividades serán sin duda muy importante.

Es cuestionable que el ensanchamiento del intercambio comercial del norte requerirá de mayores recursos financieros para ampliar igualmente las labores productivas.

Esta mayor demanda de capitales será uno de los retos más claros que deberán ser afrontados por los intermediarios financieros, y para ello, el mercado bursátil se prepara para ser un mercado más amplio y profundo, al cual no sólo asista un mayor número de empresas para obtener los recursos que quieren para su desempeño productivo, sino que además, se cuente con sistemas de financiamiento innovadores y competitivos a escala mundial para satisfacer sus necesidades.

Equilibrar estructuralmente la oferta y demanda accionaria, constituye uno de los retos más importantes de la intermediación bursátil y es la forma más eficiente de lograr mayor profundidad en el mercado.

Por ello la nueva gama de productos y servicios de inversión, como las ventas en corto, las negociaciones de opción sobre acciones e índices, las operaciones a plazo y los créditos de margen, se han dado y darán en los próximos meses, dentro de otros más, que permitirán contar con un mercado bursátil más sólido y competitivo, comparable con otros en el mundo. Será también necesario reformar nuestros esquemas de análisis del mercado, con una cada vez más amplia riqueza técnica y profesional.

Los profesionales y técnicos del gremio bursátil, como los demás intermediarios financieros, deberán aplicar también su competencia, para propiciar que el sistema financiero mexicano se constituya en un sector de permanencia para el ahorro nacional y extranjero; garantizando una oportuna canalización de estos recursos a aquellos agentes económicos demandantes de ellos, y soportar de esta manera la expansión productiva del país.

Ciertamente, esta tarea está siendo realizada con toda oportunidad ya en el mercado de valores mexicano, pero será necesario continuar con esta mística, para no perder lo alcanzado y enfrentar los nuevos retos y demandas generadas por la propia inercia de nuestra economía.

Esto será fundamental para hacer frente a la mayor competencia que la apertura implica. Sobre todo por que se ha debido dar mucha importancia a la existencia de asimetrías en la dimensión económica de los países que participan en el acuerdo de Libre Comercio de América del Norte; pero no se ha puesto toda atención requerida en la calidad formativa de nuestros propios esquemas de competitividad, y si queremos distinguir retos oportunidades en esta etapa irreversible de apertura, habrá de responder por igual a todos las implicaciones que cada uno de ellos, con el mismo valor y capacidad.

La operación fluida y la expansión continua del Sistema Financiero Mexicano dependerá de la disponibilidad de recursos de capital, de personal calificado de tecnología y redes de vinculación comercial y financiera con el exterior, que permitan un adecuado crecimiento de la infraestructura que un sistema de

expansión como el mexicano requiere, para lo cual, deberá sustentarse en la constante adecuación del marco jurídico, institucional y de autorregulación, de acuerdo con la dinámica de la economía nacional e internacional.

Por lo tanto, debemos de insistir en que si bien el Sistema Financiero Mexicano esta inmerso en un proceso de modernización y apertura funcional en el que la re privatización de la banca y el reconocimiento jurídico de la existencia de grupos financieros modificarán radicalmente el eje matriz de la intermediación financiera; este proceso requerirá de un período de maduración para hacer permanentes los alcances de dichas formas.

Este punto resulta particularmente relevante, sobre todo a la luz del acuerdo de libre comercio, pues no sólo debe pensarse con cuidado en un esquema de apertura global del sistema financiero por las diferencias existentes entre las dimensiones económicas y las magnitud de las distintas naciones involucradas; sino que incluso internamente no puede olvidarse que en México existe una muy diferenciada capacidad en cada uno de los tipos de intermediadores para adecuarse a las formas emprendidas, lo que sin duda precisará que en las negociaciones trilaterales, las relacionadas con este sector serán consideradas para incluir enfoques graduales y recíprocos en la apertura.

Los intermediarios bursátiles en esta esfera de operación han desempeñado un papel muy destacado en la obtención de inversión extranjera; el saldo de inversión foránea al mes de mayo supera ya los 8 mil millones de dólares, cifras superiores en casi 100% al cierre de 1990 la cual se alcanzo parte por la capitalización de valores y parte por nuevos flujos con recursos del exterior.

La capacitación expresada ha sido posible gracias al incremento en el fideicomiso neutro en la inversión en acciones de libre suscripción y ADR, así como, la colocación de fondos mexicanos en el exterior.

### **1.3. NEGOCIACION Y ORGANIZACION.**

Este capítulo resume el contenido del TLC, y proporciona los datos más importantes.

Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio.

También ratifican su convicción de que el TLC permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses; en forma congruente con el medio ambiente.



Los objetivos del tratado es eliminar las barreras al comercio, promover las condiciones para una competencia justa; incrementar las oportunidades de inversión y proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias, así como fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

## EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE.

La vinculación entre las economías mexicanas, canadiense y estadounidense representa una oportunidad para elevar la competitividad conjunta de la zona pues permitirá consolidar la estabilidad de la política comercial, aprovechar adecuadamente y crear nuevas ventajas competitivas, acceder a un abanico amplio de tecnologías y ampliar los mercados.

El establecimiento, entre los tres países, de reglas claras y permanentes, que rijan los intercambios comerciales y estimulen la inversión productiva, redundará en una mayor estabilidad de la política económica y proporcionará certidumbre y confianza a los inversionistas en la planeación de sus proyectos de largo plazo.

Además, será posible aprovechar la complementariedad natural de las economías, derivada de las respectivas dotaciones de factores de la producción. Ello propiciará el aprovechamiento racional de las ventajas comparativas y, por ende, el desarrollo de patrones eficientes de especialización.

Asimismo, a través del Tratado se impulsará el desarrollo y la modernización tecnológica, particularmente de México, ya que se facilitará a las empresas el acceso a las tecnologías que mejor se adapten a sus necesidades.

El Tratado también permitirá ampliar los mercados y vincular a un número extenso de consumidores y, en esa medida, se podrán explotar economías de escala, lo que se traducirá en menores costos de producción y distribución.

El Tratado permitirá un acceso estable y a largo plazo al mercado de los tres países. Por lo tanto, se tendrá la certidumbre en torno a la operación de los mercados y será posible fijar los precios relativos y asignar los recursos de manera idónea.

Observamos que los cambios ocurridos en Europa, basados en una liberación de sus mercados, marcaron claramente una tendencia mundial hacia la integración económica. Dicha integración es la solución a diversos problemas de tipo económico, haciéndose necesaria por ello la formación de regiones económicas, las cuales darán a las economías pequeñas un mercado en el cual crear una

producción de mercancías. El Regionalismo hace que se cree una política comercial competitiva y efectiva que trascienda al proteccionismo.

### **NECESIDADES DE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

Las realidades más importantes que se están dando en el mundo y en las que México ya está presente son:

- Globalización de la producción.
- Un comercio internacional más dinámico.
- La integración de bloques comerciales.
- La apertura de la economía mexicana.

Es ante esta situación, que la industria nacional pudiera incorporarse a un fuerte desarrollo e intercambio competitivo internacional de mercancías, mediante la integración a un bloque económico.

Así se lleva a cabo la aprobación y firma de un Tratado Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, que acelerará nuestro proceso de modernización en materia de : aparato productivo, gubernamental, financiero, de servicios, Etc.

### **OBJETIVOS.**

#### **LOS OBJETIVOS DE EL TRATADO DE LIBRE COMERSIO SON:**

- El actual contexto económico internacional, en el que hoy participa activamente México, se caracteriza por un activo proceso de transformación: se integran nuevos participantes; se conforman bloques comerciales y se globalizan los procesos productivos; se acentúan las políticas proteccionistas internacionales y pierden eficacia las normas del comercio internacional; se acrecienta la competencia en los mercados de exportación y de capital.

-El Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y los Estados Unidos es una respuesta oportuna a estos cambios que están teniendo lugar en el contexto económico internacional. El Tratado permitirá aprovechar la complementariedad existente entre las economías de México, Canadá y los Estados Unidos, tanto en la dotación de recursos, como en los procesos productivos, incrementando la competitividad de toda la región respecto del resto del mundo.

## **EL TRATADO PRETENDE:**

- A) Promover un mejor y más seguro acceso de nuestros productos a Canadá y los Estados Unidos.
- B) Reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales.
- C) Permitir a México profundizar el cambio estructural de su economía, al propiciar el crecimiento y fortalecimiento de la industria nacional mediante un sector exportador sólido y con mayores niveles de competitividad.
- D) Coadyuvar a crear empleos más productivos que incrementen el bienestar de la población nacional.

## **APERTURA COMERCIAL, EFICIENCIA Y BIENESTAR.**

En prácticamente todos los trabajos quedó de manifiesto que el comercio exterior tiene una incidencia positiva en el proceso de desarrollo ya que contribuye, en primer lugar, a la estabilidad macroeconómica al permitir que los precios internacionales influyan, sustantivamente en la evolución de los precios domésticos. El beneficio es doble: por un lado, los consumidores tienen acceso a una variedad mayor de productos, a precios competitivos. Por otro, los productores pueden adquirir insumos baratos, lo que les permite reducir sus costos y estar en posibilidades de competir con precios adecuados.

## **PRODUCTIVIDAD LABORAL.**

Un número considerable de los trabajos presentados se refirieron a la necesidad de crear " una nueva cultura del trabajo que gire alrededor de la calidad y la competitividad" , a fin de estar en posibilidades de enfrentar, con éxito, la competencia internacional.

## **CALIDAD TOTAL.**

Una preocupación común por la mayoría es la necesidad de incrementar substancialmente la calidad de los productos mexicanos. Ello implica calidad de diseño, calidad de manufactura, calidad de venta y distribución y calidad de servicio.

## **ASPECTOS GENERALES**

### **A) ACCESO A MERCADOS Y REGLAS DE ORIGEN.**

La primera gran área es la que se refiere a acceso a mercados. Metas de esta área son la eliminación de aranceles y otras restricciones al acceso de nuestro productos al mercado estadounidense y canadiense.

Para lograr estas metas se dieron los primeros pasos: ante todo, se estableció, de común acuerdo, que los aranceles vigentes al 12 de junio de 1991 constituyan la base para negociar su reducción paulatina.

### **B) REGLAS DE COMERCIO.**

En materia de normas, se han identificado tres puntos de discusión: el primero, relativo a las normas y estándares industriales y comerciales; el segundo, referente a las disposiciones sanitarias sobre productos agropecuarios y , el tercero, aborda las relativas a la salud, protección al consumidor y preservación del medio ambiente.

El objetivo fundamental para México es que la aplicación de las normas no se convierta en pretexto para erigir nuevas barreras al Libre Comercio.

### **C) LOS SERVICIOS.**

Constituyen un tema vasto y complejo que cobra importancia creciente en las economías modernas, ya que son un complemento básico de los flujos comerciales de mercancías.

México pugna por que en la definición de servicios se incluya tanto aquellos que usan intensivamente el capital como la mano de obra.

### **D) INVERSION.**

El actual reglamento de la Ley de inversión Extranjera ha mostrado sus bondades, ya que ha facilitado el ingreso de más de 10,000 millones de dólares en los últimos tres años, cifra cercana a la mitad de la inversión extranjera acumulada. Esta cifra demuestra que México compite, con éxito, en la aguda lucha por atraer el ahorro generado en el exterior.

México buscará mantener, con estricto apego a las normas y procedimientos legales, su atractiva situación en el mercado internacional de capitales.

## **E) PROPIEDAD INTELECTUAL.**

La quinta gran área de negociación la constituye el tema de la propiedad intelectual. Las Leyes sobre la materia, que recientemente aprobó el Congreso de la Unión, brindan protección adecuada al inventor mexicano y seguridad para la transferencia de nuevas tecnologías. Además, proporcionan una base sólida para la negociación en esta materia.

## **F) REGLAS DE ORIGEN.**

Con base en éstas, el Tratado de Libre Comercio, Califica el trato arancelario preferencial, y los productos que deberán incorporar un porcentaje de contenido regional conforme a la fórmula de costos netos, para calcular con precisión el nivel de contenido de los productos.

## **G) TRATO NACIONAL.**

El Tratado de Libre Comercio extiende a los servicios la obligación fundamental de otorgar Trato Nacional; la cual ha sido aplicada a bienes a través del G.A.T.T. y otros convenios comerciales.

## **1.4. CRONOLOGÍA DE LAS NEGOCIACIONES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

La siguiente es una cronología de los momentos más cruciales que vivió el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, cuya negociación entre México, Estados Unidos y Canadá comenzó en 1990, y que se puso en marcha el pasado 1o. de enero de 1994.

### **1990, EL ARRANQUE.**

**11 de Junio:** Los presidentes de México y Estados Unidos, Carlos Salinas y George Bush, decidieron establecer un Tratado de Libre Comercio, por ser éste la mejor opción para lograr un crecimiento sostenido de sus economías, e instruyen a Jaime Serra y Carla Hills, Secretario de Comercio y Fomento Industrial y representante comercial de Estados Unidos, respectivamente, a iniciar las consultas y trabajos preparatorios requeridos para dar inicio al proceso de negociación.

**8 de Agosto:** Se informa oficialmente que México y Estados Unidos Iniciarán consultas tendientes a formalizar las negociaciones de un Tratado de Libre Comercio.

**5 de Septiembre:** Se designa a Herminio Blanco como Jefe de la Oficina de Negociación del Tratado de Libre Comercio, y se crea la comisión intersecretarial del Tratado, presidida por la Secofi y compuestas por las secretarías de Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto, Trabajo y Prevención Social, el Banco de México y la Presidencia de la República.

Asimismo, se nombra un consejo asesor, en el que se incluía lo mismo al rector de la UNAM, al director de IPN, y a los de otras instituciones académicas, así como a los dirigentes de los principales organismos de representación campesina, industrial, comercial y del sector laboral. En tanto que los miembros de los sectores productivo nacional y de servicios convinieron en agruparse en la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), presidida por Juan Gallardo, que se conoció como el famoso "cuarto de junto".

COECE, cuya labor de cabildeo fue siempre constante, estuvo conformada por 144 representantes por sector, que fueron desde aceites y grasas, pasando por petroquímica intermedia, hasta bebidas, tabaco, vidrio, cítricos y azúcar, estos tres últimos recientemente puestos en la palestra de la opinión pública, debido a una presunta renegociación de lo pactado.

**7 de Septiembre:** El gobierno de México acuerda con el de Estados Unidos iniciar las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio.

**23 de Septiembre:** El presidente George Bush solicita al Comité de Finanzas del Senado y al Comité de Medios y Procedimiento de la Cámara de Representantes de su país la autorización formal para iniciar las negociaciones del Tratado de Libre Comercio bajo el procedimiento expedito denominado "fast track".

#### **1991, CANADA SE INCORPORA.**

**5 de Febrero:** Los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos anuncian simultáneamente su decisión de iniciar negociaciones trilaterales que conduzcan a un Tratado de Libre Comercio, para crear en la región de América del Norte la zona de libre comercio más grande del mundo.

**12 de Junio:** Se inicia el proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio, con un primera reunión ministerial, celebrada en Toronto, Canadá, en la que se acuerda establecer seis áreas de negociación: acceso a mercado, reglas de comercio, servicios, inversión, propiedad intelectual y solución de controversias.

Asimismo, se convino en integrar 18 grupos de trabajo para la negociación: aranceles y barreras no arancelarias; reglas de origen; compras del sector público; agricultura; automotriz; otros sectores industriales; salvaguardas, "antidumping"; subsidios e impuestos compensatorio; normas; principios

generales para la negociación de servicios; servicios financieros; servicios de seguros; transporte terrestre; telecomunicaciones; otros servicios; inversión; propiedad intelectual y solución de controversias.

En esa primera reunión ministerial se acuerda organizar, en julio de 1991 reuniones de todos los grupos de trabajo definidos para intercambiar información; organizar la primera reunión plenaria de los jefes de la negociación para el mes de julio; organizar la segunda reunión plenaria para agosto de 1991; celebrar la segunda ministerial los días 18,19 y 20 de agosto en Seattle, Washington, y para la segunda quincena de octubre, en México, la tercera reunión ministerial de negociaciones.

Desde el inicio de las negociaciones México insistió en que se deberían reconocer los distintos grados de desarrollo que existen entre nuestra economía y las de estados Unidos y Canadá.

**27 de Agosto:** Jaime Serra expuso al Senado de la república los resultados de la segunda reunión ministerial.

**25 de Octubre:** En Zacatecas se llevó a cabo la tercera ministerial, donde se continuó con la revisión de ofertas de desgravación arancelaria que los países habían intercambiado, y para entonces el grupo había analizado 96 de los 99 capítulos de la tarifa de importación.

**13 y 14 de Diciembre:** Los presidentes Salinas y Bush se reúnen en la residencia presidencial de Campo David, donde realizan un balance de la evolución de las negociaciones e instruyen a sus negociadores para que preparen el primer texto completo, que incluya entre paréntesis o corchetes las diferencias que aún subsisten para el mes de enero.

**16 de Diciembre:** El titular de Secofi, Jaime Serra, expone ante el Senado los resultados de la reunión de Zacatecas.

### **1992: ACELERAN LOS TRABAJOS.**

**Enero y febrero.-** Se celebran la cuarta, quinta y sexta plenarios de negociaciones; las dos primeras en Washington, y la sexta en Ottawa. Se decide no considerar como definitivos los logros hasta no llegar a un resultado global. Asimismo, cabe destacar que se decide la incorporación de los conceptos del GATT para otorgar trato igual a los productos de los países miembros; admitir restricciones a las importaciones o exportaciones, en ejercicio cabal de su soberanía cuando se presenten cuestiones tales como escasez, seguridad nacional, protección a la salud, la ecología o las obras de su patrimonio cultural, como son las arqueológicas.

**17 al 22 de Febrero:** Se celebra en Dallas, Texas, la séptima reunión plenaria de negociaciones, y 16 días después Jaime Serra comparece nuevamente ante el senado para exponer los resultados de la sexta ministerial, que se efectuó en Chantilly, Virginia.

**Marzo:** Se efectúa la octava plenaria de negociaciones, en Washington, y en abril la quinta ministerial, en Montreal, Canadá, donde fue posible eliminar la mayor parte de diferencias y alcanzar acuerdos substanciales en casi todos los capítulos, y en ese mismo mes Serra explica resultado en el senado. En México se realiza la novena plenaria de negociaciones, y en Toronto, Canadá, la décima, durante los meses de abril y mayo.

**1o. al 5 de Junio:** Se celebra la undécima plenaria de negociaciones en Washington, y ese mismo mes el jefe de la negociación mexicana, Herminio Blanco, viaja a Washington para reunirse con el embajador Julius Katz, y hablar sobre el tema de agricultura.

**17 de Junio:** Se reúnen Blanco, Katz y John Weekes para hablar sobre los temas de compras del sector público y automotriz.

**Julio:** Jaime Serra se reúne en Washington con Blanco y Zabludovsky, y ese mismo mes viaja a Nueva York para sostener una reunión informal con el ministro canadiense de Comercio Internacional, Michael Wilson, en donde anuncia la sexta reunión ministerial de Tratado de libre Comercio, la cual se realiza en la capital mexicana.

**25 y 26 de Julio:** Se realiza la séptima ministerial en Washington, donde los tres países anuncian la culminación del proceso de negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

**14 de Agosto:** Jaime Serra comparece ante el senado para explicar los resultados de la negociación entre los tres países, en los meses posteriores informa, junto con otros secretarios, al sector empresarial, laboral, académico, banquero y campesino, entre otros, sobre los pormenores de la negociación.

**8 de Septiembre:** Inician las audiencias públicas de información sobre la negociación del Tratado de Libre Comercio, que fueron 17, y se prolongaron hasta diciembre de 1992.

**7 de Octubre:** En San Antonio, Texas, el titular de la Secofi, Jaime Serra; la representante comercio de la Casa Blanca, Carla Hills, y el ministro de Comercio Internacional de Canadá, Michael Wilson, rubrican el texto final del Tratado, siendo testigos los presidentes de México y Estados Unidos, Carlos Salinas y George Bush, y el Primer ministro de Canadá, Brian Mulroney.



**Octubre:** Serra anuncia las reuniones regionales de difusión del Tratado de Libre Comercio, que fueron siete, y se prolongaron hasta el 24 de diciembre de 1992.

**17 de Diciembre:** Los presidentes de México y Estados Unidos y el primer ministro de Canadá, Carlos Salinas, George Bush y Brian Mulroney, en una ceremonia simultánea y enlazados vía satélite firman el texto final del Tratado de Libre Comercio con el cual termina el proceso por la parte de los gobiernos e inicia la labor de los Congresos.

## 1993: CLINTON, OTRA NEGOCIACION.

**Febrero:** El nuevo presidente de los Estados Unidos, Bill Clinton, creó una comisión intergubernamental denominada "Task Force" para acelerar e impulsar los acuerdos paralelos en materia ambiental y laboral.

**17 de Febrero:** Se realiza la primera reunión del secretario de Comercio, Jaime Serra, y el representante comercial de la Casa Blanca, Michael Kantor, para realizar los preparativos e iniciar las conversaciones sobre temas paralelos.

**17 y 18 de Marzo:** Se realiza la primera reunión viceministerial, y los tres países inician conversaciones sobre temas laborales y ambientales en Washington. En esta nueva etapa de negociación se aceptaron en las negociaciones de Estados Unidos y Canadá los tres principios básicos definidos por el presidente Salinas: no reapertura del texto firmado del Tratado de Libre Comercio; que no implique medidas proteccionistas encubiertas y pleno respecto a la soberanía.

**12 de Abril:** Se realiza una reunión de carácter preparatorio en Ottawa, a la que asistieron los negociadores adjuntos de los tres países: Jaime Zabluovsky, Keith Cristie, de Canadá, y Charles Ron, de Estados Unidos.

**13 de Abril:** En la capital mexicana se celebró la segunda reunión viceministerial sobre acuerdos paralelos. En mayo, en Ottawa se efectuó la tercera viceministerial, y ese mismo mes, el día 27 la Cámara de los Comunes canadiense aprobó el texto del Tratado, por 140 votos en favor y 124 en contra,

**30 de Junio:** El juez federal de Estados Unidos, Charles Richey emitió un fallo que prohibía al presidente Clinton enviar el acuerdo por supuestas violaciones al Acta Nacional de Políticas Ambientales, el cual no prosperó, y tras casi dos meses de declaraciones y apelaciones el fiscal general de Estados Unidos, Drew Days, rechazó el fallo.

**8 y 9 de Julio:** Se realiza la quinta reunión viceministerial, en Cocoyoc, México, donde hubo avances significativos, y ese mismo mes en Ottawa se realizaría la sexta reunión, Y Michael Kantor, representante comercial de la Casa Blanca, realiza una visita a México como muestra de apoyo al TLC.

Ya para entonces el Presidente Salinas había declarado que si no se llegaba a ningún acuerdo comercial con Estados Unidos no ocurriría nada mágico ni espectacular ni se frenaría el desarrollo del país

**29 y 30 de Julio:** Se realizó la primera reunión ministerial de los acuerdos paralelos en Washington, entre Jaime Serra, Michael Kantor y Thomas Hockin, de Canadá.

**31 de Julio:** Se realiza la séptima reunión a nivel de jefes de negociación, donde se lograron avances muy importantes, que permitieron entregar a los ministros un perfil del documento sólido, conteniendo plenamente identificados los problemas que detenían las conversaciones.

**12 de Agosto:** Después de cinco meses de intensas negociaciones se llegó a un acuerdo en las negociaciones paralelas, y prevaleció la posición de México al ser rechazada la propuesta de llevar a los propios tribunales a los acuerdos laborales y ecológicos.

Se obtuvieron un acuerdo ambiental y otro laboral, en donde se establecen mecanismos de cooperación y de seguimiento de aplicación de leyes de cada país, así como mecanismos de solución de diferencias justa, equilibrada e institucional.

**16 de Agosto:** Serra habla nuevamente ante el senado para informar sobre la conclusión de las negociaciones de los paralelos, mientras que el presidente Clinton, dos días después, designara al abogado William Daley como su representante ante el Congreso para promover el Tratado de Libre Comercio.

**7 de Septiembre:** El secretario de Comercio mexicano anunció el término de la redacción legal del acuerdo en materia ambiental, y tres días después anunció que la redacción legal de ambos acuerdos fue concluida y están en condiciones de ser firmados, para luego enviarse a los respectivos cuerpos legislativos de los tres países involucrados.

**14 de Septiembre:** Los presidentes de México y Estados Unidos, Carlos Salinas y Bill Clinton, así como el primer ministro de Canadá, Kim Campbell, firmaron textos de los acuerdos paralelos en materia ambiental y laboral.

**17 de Noviembre:** El Tratado de Libre Comercio es aprobado en la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos por 234 votos en favor y 200 en contra.

## **SE APROBO EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

Luego de un intenso y largo debate, el Tratado de Libre Comercio fue aprobado por la Cámara de Representantes. Esto abrió las puertas para entrar en vigor el pasado 1o. de enero de 1994. El acuerdo que crea el bloque comercial más grande del mundo contó con 234 votos a favor y 200 en contra.

No escapa a nadie que haber logrado una mayoría de votos a favor tuvo un alto costo para el gobierno del presidente William Clinton. Pero no haberlo aprobado hubiera tenido un costo mucho mayor, para el mismo y para el Partido Demócrata. Ahora lo esencial, por lo que toca a los intereses de México, es cuidar que tales costos no repercutan en perjuicio de las relaciones bilaterales, y mucho menos en el de los productos nacionales de artículos que merecieron especial atención de los representantes por petición expresa de sus votantes.

El compromiso para el gobierno mexicano, una vez salvado el escollo de la votación en la Cámara de Representantes, será de mantener el Tratado como lo que es en realidad : un mero instrumento para crear nuevas reglas en la relación trilateral en el ámbito comercial. Bajo ningún pretexto deberá ser utilizado el Tratado de Libre Comercio para tratar de influir en el rumbo del país, porque jamás se negociaron principios, sino únicamente normas comerciales para hacer factible una complementariedad favorable a las tres naciones involucradas.

## LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MEXICO

La industria refresquera del país se constituye por empresas que elaboran bebidas embotelladas, utilizando en sus procesos frutas naturales, esencias y concentrados; según el caso.

Se dividen en franquiciadoras que son las propietarias de las fórmulas para la elaboración de concentrados, base para producir los refrescos y en las embotelladoras, que constituyen la inversión fundamental de la rama, operando en territorios concedidos por las franquiciadoras.

En cuanto a su origen, las marcas se clasifican en nacionales y extranjeras.

La industria embotelladora de refrescos y aguas envasadas forman parte de una compleja cadena productiva entre cuyos eslabones fundamentales destacan: la industria azucarera, la de jugos y concentrados, del vidrio, del plástico. De los envases y de las corcholatas; y está integrada por 236 empresas ubicadas en todo el territorio nacional.

La dispersión geográfica obedece a la necesidad de cubrir la demanda de sus productos en todas las entidades federativas, con los beneficios sociales y económicos que a nivel regional, esto conlleva en cuanto a generación de empleos, inversiones, demandas intermedias, etc.

### 2.1. DATOS GENERALES.

Las ventas de refrescos durante 1992 representaron 1.9% del producto interno bruto y se estimaba para 1993 que alcanzaría el 2%.

México consumió 1,900 millones de cajas de refrescos durante 1993.

La industria embotelladora mexicana ocupa el segundo lugar a nivel mundial, tanto por el volumen de su producción como por el consumo de refrescos per cápita.(1)

En dos años la industria refresquera proporcionaba empleo directo a 122,141 personas y la planta laboral seguía creciendo a buen ritmo hasta antes de 1993 donde hubo un decremento a 91,000 trabajadores según el INEGI.

---

<sup>1</sup>(1)Claudia Villegas. "La Guerra de los Sabores". *Mundo Ejecutivo*, pag. 147

Más del 90% de las ventas nacionales de refrescos se hacen a través de miscelánea y otros detallistas.

Durante 1992 se invirtieron N\$ 1.4 millones de nuevos pesos en infraestructura refresquera, lo que representa una tasa de inversión fija bruta de cerca del 18%.

Para 1993 la industria planeó invertir N \$ 17 millones de nuevos pesos, para modernizar los procesos de producción y ampliar la capacidad instalada.

El 40% de la demanda de refrescos se realizó en las zonas metropolitanas de México, Guadalajara y Monterrey.

El 80% del mercado está representado por las bebidas de cola.

Todas las empresas embotelladoras del país son de capital nacional, pero no debe confundirse a éstas con los franquiciarios de marcas extranjeras que producen y venden sus concentrados a embotelladores mexicanos.

De las 236 empresas que integran la industria refresquera nacional, 22 son grandes ( producen más de 11 millones de cajas anuales ), 63 medianas ( producen entre 5 y 11 millones de cajas ) y 151 pequeñas ( producen menos de 5 millones de cajas ).(2)

La coca-cola se inventó en 1886 y llegó a México en 1926.

La industria refresquera se concentra principalmente en los estados de: Veracruz con 23 plantas, estado de México, con 17 plantas, Puebla con 15, Tamaulipas, con 14, Chihuahua con 12, Jalisco, Guanajuato y Michoacán, con 11 y San Luis Potosí con 10.

Baja California Sur, Quintana Roo, Tlaxcala y Zacatecas son las entidades donde las embotelladoras tienen menor presencia.

---

<sup>2</sup>(2)Ibidem, pag. 148

**PLANTAS EMBOTELLADORAS POR ENTIDAD.**

<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>No. PLANTAS</b>
Aguascalientes	8
Baja California	9
Baja California sur	2
Campeche	3
Coahuila	7
Colima	3
Chiapas	6
Chihuahua	12
Distrito Federal	13
Durango	7
Guanajuato	11
Guerrero	6
Hidalgo	3
Jalisco	11
México	17
Michoacán	11
Morelos	5
Nayarit	3
Nuevo León	3
Oaxaca	6
Puebla	15
Querétaro	5
Quintana Roo	1
San Luis Potosí	10
Sinaloa	7
Sonora	6
Tabasco	2
Tamaulipas	14
Tlaxcala	1
Veracruz	23
Yucatán	4
Zacatecas	2

La remuneración media anual por persona hasta el año de 1992 era del 156% superior al salario mínimo.

## **2.2 ESPECTATIVAS ANTES DE LA CRISIS ECONOMICA DE 1994.**

Al ser una importante fuente de demanda de insumos, la actividad de la industria embotelladora reparte de manera significativa, directa e indirectamente en el conjunto de la economía nacional.

Antes de 1995 se creía tener perspectivas favorables en la economía que permitía prever una etapa de crecimiento económico sostenido con baja inflación, la industria embotelladora pretendía realizar las inversiones necesarias para renovar su equipo productivo y ampliar su capacidad de instalación a fin de cubrir el crecimiento de la demanda.

La proyección de la industria muestra que para el año 2000 tendrá que satisfacer una demanda nacional de 1960 millones de cajas, para lo cual se invertirán grandes cantidades.

Es desde este punto de vista que se generaran 53,000 empleos en los próximos 10 años.

Su distribución representa un problema ya que podemos afirmar que el costo de distribución en México es de los más altos del mundo, esto se explica ya que en México existe 600,000 puntos de venta a nivel nacional, ya que solo en la zona metropolitana existen 80,000 y únicamente el 3% de las ventas se realizan en tiendas de autoservicio.

## **2.3 LA GUERRA DE LOS SABORES**

Después de la devaluación del peso, las transnacionalizaciones refresqueras Coca-Cola y Pepsi-Cola apunta hacia el crecimiento de sus mercados, esta vez, nos sólo en el segmento de refrescos de cola, en donde participan con todo y el "Reto Pepsi" no ha variado en favor de esta compañía.

A nivel nacional, Coca-Cola registro hasta Junio de 1995 una participación de 77% en el segmento de colas, dos puntos más respecto al primer semestre de 1994. Hoy, los llamados "sabores", los embotelladores independientes que controlan el 30% del segmento de refrescos de sabores en la zona metropolitana (el mercado más grande del mundo), y el 4% de las ventas de la industria a nivel mundial, se han convertido en el blanco más vulnerable en esta reorganización de la industria refresquera mexicana.

Yoli, Pascual, Lulu, Titan y Barrilito conservan la preferencia de muchos consumidores de refrescos en México, sin embargo, la crisis los colocará en una feroz competencia frente a las nuevas marcas de refrescos de sabores que impulsan Coca-Cola y Pepsico, Además de nueve marcas como Kas, las franquicias de los dos franquiciantes de refrescos más importante del mundo



cuentan con sus propias marcas tales como: Tipp, Pop, TBC, Titan y Clase, entre otros.

Para estas dos megacompañías los concentrados e insumos para embotellar refrescos de sabores hasta 20% más baratos en comparación con la producción de bebidas carbonatadas de colas.

Así en diciembre pasado (1994) las compañías refresqueras "independientes" destinaron importantes inversiones para modernizar sus líneas de embotellado y adquirir maquinaria para inyección de preformados de plásticos PET para integrar sus operaciones.

Tanto los insumos de las presentaciones retornables de refrescos, como los tradicionales envases de vidrio, ha tenido incremento en sus costos a 70%. Estos aumentos impactan sustancialmente los costos de mantenimiento, por lo que algunas embotelladoras habían decidido continuar agresivamente en la comercialización de productos no retornables.

Así las compañías refresqueras realizaron importantes inversiones en activo fijo para la fabricación de envases no retornables a partir de la resina PET.

Con la compra de máquinas de inyectoras podrá iniciar la producción del refresco desde la elaboración de la "preforma" para el envase lo que le permitirá una reducción en el costo del envase plástico de aproximadamente del 38%.

Esto traerá también la venta de representaciones no retornables a precios más accesibles para el consumidor, recuperando en el mediano plazo el margen de operación.

En el caso de los insumos de importación, las representaciones no retornables son las que se han visto afectadas por el uso de latas de aluminio, botellas de plástico PET y hermetapas de acero y plástico.

Cabe mencionar que el caso de latas, el empaque llega a representar el 90% del costo de venta.

## **2.4 NIVEL DE EMPLEO**

Al igual que para la mayoría de las actividades económicas, el presente año (1995) no ha sido bueno para la industria refresquera, que también resiente los efectos de la recesión, reflejada en una disminución de su ritmo de producción y en su nivel de empleo, así como en la elevación de sus costos de producción.

DE hecho la declinación de la producción de industria refresquera no se inició en 1994.

En 1993, el crecimiento de la producción de refrescos y aguas gaseosas fue de 6.95 de acuerdo a los datos del Banco de México. Un año después, se expandió 0.9% y a partir de febrero de 1995 tuvo un decrecimiento.

Hacia marzo de del presente año, la producción anualizada descendió 5.8%. Para el primer trimestre del año, promedio una baja del 2.6% y su tendencia indica una contracción más fuerte para los meses subsecuentes.

Al ser una importante fuente demandante de insumos, la actividad de la industria embotelladora repercute de manera significativa, directa e indirectamente en el conjunto de la Economía Nacional.

Cada 100 pesos de demanda final de la industria, generan 143 pesos en el valor de la producción nacional; 162 pesos en el producto interno bruto y 134 pesos en el valor de las remuneraciones nacionales. Por su parte, cada 100 empleos de la rama generan 44 empleos adicionales a nivel nacional.

Pero la industria embotelladora no solo destaca a nivel nacional por las dimensiones de su operación, sino también por tratarse de una de las ramas más dinámicas de la economía.

Frente a las perspectivas favorables de la economía nacional que permiten prever una etapa de crecimiento económico sostenido con baja inflación, la industria embotelladora realizará las inversiones necesarias para reponer y renovar su equipo productivo y ampliar su capacidad instalada a fin de cubrir el crecimiento de la demanda.

La proyección de la industria, muestra que para el año 2000; tendrá que satisfacer una demanda nacional de 1960 millones de cajas; para lo cual invertirá en los próximos 10 años 92 millones de nuevos pesos.

Desde este punto de vista que se estima que en los próximos 10 años la industria generará 53,000 empleos.

La industria embotelladora mexicana cuenta con una alta calidad de productos. Pero como consecuencia del proceso de descapitalización que sufrió durante años, sus equipos son poco eficientes en particular si se les compara con los de países altamente industrializados, como es el caso de los Estados Unidos.

La distribución es el problema más grave de la industria refresquera, al punto que podemos afirmar que el costo de distribución en México es de los más altos del mundo. Esto se explica por que en México existen 750,000 puntos de ventas a nivel nacional, tan sólo en el área metropolitana existen 80,000 y únicamente el 74% abarrotes miscelaneas y tiendas de autoservicio, con este grado de dispersión, la distribución del producto resulta compleja.(3)

La técnica del empaque se esta revolucionando a nivel internacional y se pretende que los productores nacionales se incorporen a esta corriente, algunos proveedores de la industria participan activamente en estas innovaciones produciendo nuevos y mejores envases (de un litro y cuarto) en envases de vidrio y de un litro y medio, envase no retornable, que optimizará la relación precio público/contenido del refresco. Todo con la intención de abaratar el costo de estos productos para el mercado interno y para competir con EEUU y Canadá donde el 96% de las ventas se realizan en presentación no retornables; en tanto que en México solamente el 3% de estas ventas se realizan en envases no retornables.

Hay otros campos en que la industria registra cambios significativos. Algunos productores de la industria han procurado aprovechar las ventajas de integrar eslabones de la cadena productiva, participando en la producción de algunos insumos tales como: azúcar, corcholatas, envases, cajas de plástico, jugos y gulpas de frutas, esencias naturales, etc.

---

<sup>3</sup>(3)Ibidem, pag. 146 y 147

### Consumo a Nivel Mundial

Botellas Per-Cápita (8.02)

	1991
Estados Unidos	750
México	550
Australia	450
Alemania	200
Japón	90
C. E. I. *	20

\*Comunidad Europea Internacional.

### MERCADO TOTAL DE REFRESCOS EN MEXICO.

Crecimiento de las ventas

(millones de cajas)

	1987	1989	1990
514 Refresco sabor	662.8 Refresco sabor	770.8 Refresco sabor	
864.6 Colas	1,130.4 Colas	1,254.6 Colas	
Totales 1,378.6	1,793.2	2,025.4	

millones de cajas

### A) DATOS ECONOMICOS DEL PROCESO PRODUCTIVO.

La mayor parte del personal ocupado en la rama se encuentra en la actividad de distribución, actividad que ocupa el 48.3 % del personal. La actividad de producción ocupa el 32.9 % del personal mientras que el 12.8 % realiza tareas de administración.

### B) ANALISIS DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN.

Muestra que el 53 % de la producción se distribuye en un radio menor de 20 Km. de distancia del centro de producción; el 17 % entre 20 y 50 Km., el 15% entre 50 y 100 Km., y el 17.3 % a más de 100 Km.

El costo de distribución promedio que se estima por la información muestra una relación directa con la distancia.

La relación de costo de distribución/ingreso medio por caja muestra una fuerte participación porcentual del costo de distribución en el precio del producto, que va del 13 % para distancias menores a 20 Km.; 24 % para radios de más de 100 Km; entre 50 y 100 Km 19.1 %.

Como se desprende del párrafo anterior, el costo de distribución es uno de los factores que más gravitan sobre los costos totales y sobre el precio del producto.

### C) LA PARTICIPACION DE LOS IMPUESTOS INDIRECTOS EN EL VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION DE LA RAMA SE MUESTRA.

Con relación al valor bruto de la producción, se observa que los impuestos indirectos oscilan entre el 17.7 % y el 19 %.

Si se considera en relación al P.I.B., su participación oscilan entre el 38 y 46%.

Como puede verse, la rama está sometida a una alta presión tributaria que afecta significativamente el precio final de sus productos.

Con base en la función de demanda estimada, se proyectó la demanda de la rama en cajas físicas para el periodo 1990-94.

El escenario de la proyección partió de las siguientes bases:

1) El precio relativo de los refrescos permanece constante en todo el período de la proyección en el nivel que tuvo en 1989.

2) El consumo privado nacional, se toma de la proyección básica de CIMEX-WEFA, que establece el siguiente comportamiento:

Consumo Privado	1990	1991	1992	1993	1994
% Crecimiento	3.8	4.5	3	4.1	4.8
Millones de cajas	1,153.0	1,226.7	1,279.0	1,353.0	1,446.0
% Variación	5.4	6.4	4.3	5.8	6.8
% Variación Acumulada.		12.14	16.9	23.7	32.1

Las razones de la falta de inversión y de la limitación de la capacidad productiva se encuentra en que el ingreso generado por ventas no permite cubrir los costos

totales, incluyendo en estos la depreciación del capital fijo y excluyendo en estos el concepto de ganancia del empresario.

Consecuentemente con lo anterior, el ingreso medio o precio del producto no permite la recuperación de los costos medios totales.

La rama representa una relación de activo-pasivo que indican muy baja utilización de financiamiento externo, esto se explica porque la tasa del superávit neto de operación que resulta negativo o excesivamente bajo, no permite cubrir el costo del dinero.

Sobre la rama, pesa una fuerte presión tributaria que provoca un encarecimiento del producto final al consumidor.

#### REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y EMPLEO DE LA RAMA PARA 1990-94 EN MILES DE NUEVOS PESOS Y DE PERSONAS.

	1990	1991	1992	1993	1994
Requerimientos. Inversión bruta	914,306	1,025,066	1,053,520	1,096,698	1,232,067
Requerimientos. Inversión neta	314,471	392,840	280,381	395,084	490,067
Capital	6,138,119	6,350,959	6,811,790	7,206,874	7,696,941
Empleo N° de personas	109,073	16,054	121,043	128,063	136,771

Para cubrir la demanda debe haber cambios en las políticas económicas del gobierno hacia el sector refresquero.

- 1) Es necesario el abandono del régimen de procesos controlados para la rama.
- 2) Política impositiva más real para la inversión.
- 3) Política de crédito para la rama: la política crediticia deberá apoyar las urgentes y múltiples necesidades de la rama refresquera.

#### POLITICA SALARIAL.

La rama paga un 60% sobre el promedio nacional, este aumento debe estar ligado a:

- 1) El cambio en la política de precios de la rama para que esta pueda tener una rentabilidad razonable sobre el capital.

2) La posibilidad de que la rama realice inversiones y cambios tecnológicos que eleven la productividad de la mano de obra. De esta manera los incrementos en los salarios reales estarían vinculados con los incrementos en la productividad de la mano de obra.

#### CRECIMIENTO EN VOLUMENES VENDIDOS:

Durante el período 1988-1991, México registró un crecimiento promedio en el consumo de refrescos del 9.2%, 7 puntos porcentuales mayor al 2.2% reportado por E.U. Este aumento se originó gracias a la recuperación económica del país, la desregulación del sector, las intensas campañas publicitarias y promocionales, la diversificación de productos, y por los precios bajos que prevalecían, como apoyo al PACTO.

#### MERCADO.

La mezcla de ventas del mercado refresquero mexicano cambió a partir del lanzamiento de los nuevos productos, orientándose hacia las presentaciones grandes (mayores a un litro), porque con ellas, se obtienen superiores márgenes de utilidad, debido a que los precios de estos no están controlados y poseen mayor demanda.

Otra estrategia aplicada se da a los impulsos de los segmentos de sabores y marcas propias, que habían tenido olvidados, y que gracias al apoyo de las campañas publicitarias, aumentó su penetración en el mercado.

La guerra de las colas (en promociones y no en precios), iniciada en la década de los setentas en E.U., surgió en el mercado mexicano en los noventas, se estima que ésta se fortalecerá, cuando el consumidor nacional esté más habituado al consumo del refresco.

Las estadísticas y los estudios demuestran que: por el desarrollo de nuevas y mejores técnicas de mercadotecnia y publicidad, por las favorables variables macroeconómicas durante 1992, y por las inversiones en modernización de las plantas, la industria adquiere un importante progreso; además, está comprobado que entre mayor diversidad de presentaciones se ofrece al público, el cliente es más consumista.

#### TECNOLOGIA.

La industria presentó escasas innovaciones en las últimas décadas, por lo general, los equipos utilizados han persistido más de 20 años; y en otros casos se importó maquinaria usada, como consecuencia del rezago y regulación de precio. Durante los últimos años, se observan proyectos de expansión y

modernizaciones en las principales embotelladoras, fundamentalmente con tecnología alemana y brasileña, que contribuyen en la eficiencia y productividad de sus operaciones.

#### ZONAS ECONOMICAS.

Para lograr un mayor control en precios, La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial dividió la República en zonas económicas según rangos de ingresos y las actividades primordiales en cada Estado. La zona III, posee un precio superior, pero un menor ingreso; mientras que la zona I, exhibe el mayor ingreso, pero su precio es inferior.



## 2.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO.

### CAUSAS Y ORIGENES DEL COOPERATIVISMO.

La cooperación y las asociaciones entre los hombres surgieron como una necesidad histórica para asegurar su sobrevivencia y para enfrentar problemas comunes, ambas actitudes han sido constantes durante todo el desarrollo de la humanidad.(4)

El término cooperación es de origen latino y proviene de la palabra cooperatio que significa realizar una actividad en común. Esta actividad se daba en las comunidades primitivas en forma de cooperación simple, en el marco de una división de trabajo que definía las tareas de recolección de alimentos, defensa y organización interna. Además se sustentaba en la propiedad colectiva de los medios de producción.(5)

Más adelante este concepto adopta otras modalidades, especialmente en el modo de producción esclavista y feudal, las grandes obras del pasado nos muestran la eficacia de la cooperación simple y de lo que significó el trabajo masivo de miles de supervisores y vigilantes, y de millones de esclavos cuya fuerza y capacidad productiva estaba expresada por su gran número.

Los filósofos del siglo XVI (dentro de la corriente del socialismo utópico) imaginaron un mundo mejor y más justo, en donde el hombre, a través de la asociación para el trabajo colectivo y la cooperación, establecía relaciones más armoniosas dentro de su vida comunitaria.

### ORIGENES DEL COOPERATIVISMO EN MEXICO.

Los orígenes del cooperativismo en México, se sitúan a principios del siglo XIX, tomando forma en 1839 fecha en que se funda en Orizaba la caja de Ahorros, con las características de una sociedad cooperativa.(6)

Las primeras instituciones de tipo cooperativo surgieron en México junto con la agitación y lucha de los sectores populares que defendían las ideas del socialismo utópico y del anarquismo, inmediatamente después se consolidaba la Independencia Nacional y se iniciaba la reconstrucción de la Economía en el México recién Independiente.

<sup>4</sup>(4)Bernard Levrigne, *La revolución cooperativa*, pag. 82.

(5)Loc. cit.

(6)Rosendo Rojas, *Tratado de Cooperativismo en México*, pag. 235.

## BASE LEGAL DEL COOPERATIVISMO EN MEXICO.

La 1a. Ley General de Cooperativas fue promulgada el 10 de febrero de 1927.(7)

La 2a. Ley General de Sociedades Cooperativas fue promulgada y publicada en el diario oficial el 12 de mayo de 1933.(8)

La 3a. Ley General de Sociedades Cooperativas fue promulgada y publicada en el diario oficial de la federación, el 15 de febrero de 1938.(9)

**Artículo. 1** Son Sociedades Cooperativas aquéllas que reúnan las siguientes condiciones:

I.- Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores.

II.- Funcionar sobre principios de igualdad en derecho y obligaciones de sus miembros.

III.- Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.

IV.- Tener capital variable y duración indefinida.

V.- Conceder a cada socio un solo voto.

VI.- No perseguir fines de lucro.

VII.- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

VIII.- Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado, por cada uno si se trata de cooperativas de producción.

---

<sup>6</sup>(7)Ibidem, pag. 66.

<sup>8</sup>(8)Ibidem, pag. 67

<sup>9</sup>(9)Ibidem, pag. 68.

## 2.6. ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA, TRABAJADORES PASCUAL, S.C.L.

Antes del movimiento que originó los asesinatos del 31 de mayo, la vida sindical en la Pascual tenía muy peculiares características.

Las asambleas eran realizadas y dirigidas por el patrón Rafael Jiménez. Cuando algún trabajador quiso aprovechar estas asambleas para señalar derechos laborales o irregularidades en el trabajo, fue despedido.

Y siempre presentes los métodos gangsteriles. Cuando había liquidaciones importantes, el trabajador era asaltado a pocas cuadras de la empresa. Junto con esto, permanentes violaciones a la Ley Federal del Trabajo, pagos de reparto fraudulentos, horas extra no pagadas según derecho, continuos problemas y retardos para que pagaran los aumentos al salario mínimo.

Dos últimos factores tensaban aún más las relaciones laborales en la Pascual: la sobrecarga de trabajo y los accidentes.

Se fue escribiendo la forma, procedimientos, problemas, los asesinatos y particularidades del conflicto Pascual, el primer y único movimiento estallado y concluido a favor de los trabajadores de la empresa.

Muchas personas recordarán sin duda, el conflicto sindical desatado en el seno de Pascual entre 1982 y 1985: tres años de paro completo, riñas entre huelguistas y "esquirols", "porros" acarreados por el dueño que causaron la muerte a dos trabajadores.

La mayor parte de la opinión pública se volteó en contra de Rafael Jiménez, propietario de la refreshera y, finalmente en Septiembre de 1985, la administración del entonces presidente Miguel de la Madrid acordó la entrega de la empresa a los huelguistas.(10)

Así es, cuando el 6 de agosto de 1986, los bienes de la empresa Pascual fueron adjudicados a los trabajadores. El patrimonio de más de 1200 trabajadores se pone en juego la gran aventura de reabrir la empresa, ahora en manos de los propios trabajadores.

---

<sup>10</sup>(10)Paco y Tarbo. Pascual 6to. Round. "Cuaderno de Insurgencia Sindical" pag. 36

"La primera cooperativa refresquera de México".

En noviembre de ese año, arrancó de nueva cuenta la producción en sus dos plantas capitalinas, alcanzando un nivel vertiginoso. Abrió cuatro sucursales de distribución en Cuernavaca, Guadalajara, Puebla y Río blanco, Veracruz; así como una nueva planta moderna y automatizada en San Juan del Río.

Contra todas las voces que desahuciaron a este experimento de "trabajadores empresarios" la Sociedad Cooperativa Trabajadores Pascual sigue con vida y se prepara para competir "contra quien sea". Condenada por muchos a morir, esta cooperativa ha conquistado su pedacito del mercado, ha iniciado exportaciones e invierte en nuevas plantas y proyectos agropecuarios.

## ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 3.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y SU DIFERENCIA CON LA TACTICA.

Las ESTRATEGIAS son los medios alternos para lograr metas. La estrategia identifica lo que debe alcanzarse; La TACTICA ( o planes de acción ) identifican cómo debe realizarse la estrategia.

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.

Por medio de la estrategia competitiva tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable y a la vez sostenible.

Dos puntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva:

Estructura del sector en el que compete la empresa. Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia y no todos los sectores ofrecen la misma oportunidad de rentabilidad.

Posicionamiento dentro del sector. Algunas posiciones son más rentables que otras. 8

### 3.2 EL ANALISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando.

A nivel nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

- 1) La amenaza de nuevos competidores.
- 2) La amenaza de productos ó servicios sustitutos.
- 3) El poder de negociación de los proveedores.
- 4) El poder de negociación de los compradores.
- 5) La rivalidad entre los competidores existentes. 9

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuentión.

7 David Hughes, *Marketing: planeación estratégica*. Pág. 647

8 Michael Porter, *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Pág. 24

9 *Ibidem*. Pág. 24

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector.

La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recientes incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de participar en el mercado a base de reducir los márgenes.

Los compradores o proveedores poderosos malbaratan sus propios beneficios. La ferz rivalidad competitiva erosiona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad competitiva ( publicidad, gastos de venta, o gastos directos e indirectos ), o la sección de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes.

La presencia de productos sustitutivos parecidos limita el precio que pueden cobrar los competidores para inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector.

### 3.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.<sup>10</sup>

Para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

- 1.- Liderazgo total en costos
- 2.- Diferenciación
- 3.- Enfoque o alta segmentación.

#### LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en cosotos requiere de la cosntrucción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

Teniendo una posición de cosotos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener

---

<sup>10</sup> *Ibidem.* Pág. 49

rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia.

Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo proporciona defensa contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.

Una posición de costos bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable en relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aún más. Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo de costos.

#### **RIESGOS DEL LIDERAZGO EN COSTOS.**

El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas.

Algunos de estos riesgos son :

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas.

- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo;

- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores.

### **DIFERENCIACION.**

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

Los métodos para la diferenciación puede tomar muchas formas:

diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto, son menos sensibles al precio.

Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado.

### **RIESGOS DE LA DIFERENCIACION.**

La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

- El diferencial del costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en el costo;

- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados.

- La imitación limita la diferenciación percibida una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

### **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION.**



Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir así a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con un objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general del costo.

#### **RIESGOS DEL ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION.**

El enfoque comprende este grupo de riesgos:

- El diferencial del costo entre los competidores y la empresa enfocada, se amplía para eliminar las ventajas en costo de servir a un objetivo limitado o para compensar la diferenciación lograda por el enfoque;
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el objetivo estratégico y el mercado en general se estrecha;
- Los competidores encuentran submercados dentro del objetivo estratégico y ponen fuera de foco al enfocador.

#### **3.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ESPECIFICAS.**

##### **LA PUBLICIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA**

###### **A) CONCEPTO DE PUBLICIDAD**

**PUBLICIDAD** : Comunicación auspiciada que utiliza medios pagados con el propósito de influir en la conducta de compra.

###### **B) SU DIFERENCIA CON PROMOCIÓN.**

**PROMOCIONES:** Es la forma de comunicación patrocinada que no utilizan medios impresos o electrónicos y en su lugar usan exhibiciones comerciales, cupones, premios, concursos, material de punto de compra, etc.

### **C) OBJETIVOS BASICOS DE LA PUBLICIDAD:**

- 1.- Crear volúmenes de venta, por información de la misma.
- 2.- Protección de mercado.
- 3.- Ayudar a fomentar hábitos.
- 4.- Relacionar un producto con la familia comercial.
- 5.- Asegurar confianza a la calidad del producto.
- 6.- Eliminar fluctuaciones en las ventas por temporada.

### **D) TIPOS Y/ O MODELOS DE PUBLICIDAD:**

3.- **PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.**- En este tipo de publicidad se habla más de la imagen de la organización que del producto en sí; está publicidad relaciona el producto con la organización, por ejemplo : La casa Domecq. - Organización- Producto.

4.- **PUBLICIDAD DE ACCION CONVINCENTE.**- Es la misma publicidad en sí, pero en forma de recordatorio, para que el consumidor sepa que el producto todavía está en el mercado.

5.- **PUBLICIDAD COMPARATIVA.**- Proporciona una comparación directa de los beneficios del producto promocionado con los de sus competidores.

### **E) DISEÑO DE LA PUBLICIDAD.**

La publicidad se diseña en virtud de los cinco sentidos:

#### **VISTA OIDO TACTO GUSTO OLFATO**

La publicidad y la promoción son elementos centrales en la estrategia de las comunicaciones de una compañía. Las metas de la comunicación puede ser de conducta ( por ejemplo, ventas, visita a la sala de exhibiciones o solicitud de información ) o cognoscitivas ( conocimiento, actitudes o intensiones de compra ).

Los modelos de comunicación de la decisión de compra varían con los productos, pero se reducen a los elementos básicos de conocimiento, actitudes e intenciones en la compra.

La estrategia de la publicidad son de texto ( el mensaje vendedor ) y de medios ( los vehículos que llevan el mensaje ). Las estrategias de segmentación se aplican al texto y a los medios, así como también a las estrategias para el producto. Las estrategias de los medios requieren decisiones en relación con el alcance ( es decir, cobertura ) y la frecuencia de exposición del mensaje ante el público objetivo. Las estrategias para la oportunidad de medios deben tener en cuenta la temporada de la demanda, el ciclo de compra de los consumidores, los tiempos de reacción competitiva, los efectos del pulso y la necesidad de frecuencia de exposición.

Las estrategias promocionales ( por ejemplo, descuentos, cupones y premios ) pueden orientarse hacia el personal de ventas, los concesionarios o los consumidores.

### **LOS CANALES DE DISTRIBUCION Y LOGISTICA COMO ESTRATEGIAS.**

El desarrollo de una estrategia de canales de distribución requiere una adecuación entre las funciones que el fabricante debe cumplir para llegar al consumidor y las organizaciones que van a desarrollar las funciones.

Funciones desempeñadas por los intermediarios seleccionados. Las fuerzas de los canales de distribución que condujeron al desarrollo de intermediarios especializados aumentaron las estrategias alternas para el planificador de mercadotecnia.

Los mayoristas con funciones completas desempeñan funciones de almacenamiento, transporte, asunción de riesgos ( físicos y económicos ), venta, compra, financiamiento e investigación de mercados. Los mayoristas con funciones limitadas, al no realizarlas todas las operaciones con un margen inferior. El despachador directo pasa el pedido del cliente al fabricante y éste lo despacha directamente al cliente.

Los despachadores directos se utilizan cuando los artículos se venden por lotes grandes.

Los mayoristas de pago al contado y transporte son utilizados por los almacenes de pequeños abarroteros que no pueden comprar lotes grandes. Ellos van donde los mayoristas, pagan de contado y llevan la mercancía a sus almacenes.

Los comerciantes de camión son mayoristas que llevan casi todo su inventario en sus camiones. Esta forma de intermediario es frecuente en productos tales como dulces, miscelaneos y refacciones de automóviles.

Un concesionario de estantería, es dueño del inventario colocado en el estante del supermercado. Además de desempeñar todas las funciones de un intermediario, también coloca físicamente el producto en los estantes.

Un mayorista con franquicia es una cadena voluntaria de almacenes independientes que vende abarrotes y que utiliza un proveedor común para poder así competir contra las grandes cadenas. En su calidad de almacenes con franquicia, se les puede solicitar que pinten la fachada con un color estándar y utilicen las marcas de franquicias. Un mayorista de cooperativa, dueño de su propia venta minorista, es otra posibilidad de competir con las grandes cadenas. Como en la mayoría de las cooperativas, el motivo es efectuar compras en conjunto para obtener descuentos por cantidad.

Los intermediarios funcionales se diferencian de los comerciantes mayoristas porque no son dueños del inventario, por lo cual operan con una comisión en vez de un margen de ganancia.

El agente del fabricante viene a ser su fuerza de venta. El agente maneja varias líneas no competitivas, lo cual permite que varios fabricantes tengan mejor volumen de ventas que si tratará individualmente. El fabricante tiene así numerosos agentes independientes y cada uno se encarga de un territorio específico. Un agente vendedor, por lo contrario, maneja todos los productos del fabricante y tiene libertad para negociar precios, términos y territorios. El fabricante que carece de una posición sólida en el mercado utiliza con frecuencia un agente vendedor.

Los comerciantes por comisión ( o comisionistas ) reciben los artículos en consignación y tienen plenos poderes para negociar.

Lo más importante para los planificadores es desarrollar una estrategia de canales de distribución que ofrezcan sólo aquellos servicios que no desean proporcionar por sí solos, de tal modo que los costos de los canales resulten tan bajos como sea posible.

## **RELACIONES ENTRE EL CANAL Y OTRAS ESTRATEGIAS.**

La interrelación de los elementos de la mezcla mercadológica limita las estrategias de los canales de distribución.

El énfasis sobre la competencia y el conflicto en el canal de distribución han eclipsado el hecho de que en el canal también existe gran cooperación. El canal comparte una meta común: satisfacer de forma rentable las necesidades del consumidor.

En consecuencia, al desarrollar una estrategia de canales de distribución, el estratega debe reconocer que un canal es un sistema de conducta compuesto por individuos y no un grupo de instituciones cuya conducta sea siempre predecible. Como cualquier sistema de conducta, el canal de distribución es un conjunto complejo de funciones en conflicto y en cooperación.

## GERENCIA DE LOGISTICA.

La gerencia de logística adopta decisiones relacionadas con los flujos de bienes, los servicios y la información, que son necesario para elaborar el producto y llevarlo al consumidor. El término logística, según se utiliza aquí, significa algo más que distribución física, pues la logística incluye también el movimiento de información no física.

Las actividades de logística. La gerencia de logística de los negocios puede dividirse en dos componentes: logística de producción y logística de mercadotecnia. La logística de producción incluye las actividades de pronóstico de ventas, planeación de producción, compras, programación de la producción, planeación de la distribución, control de inventarios y procesamientos de los pedidos de las ventas, el procesamiento de pedidos, el control de inventarios, el transporte y la satisfacción de los clientes con los programas de entregas.

Muchas empresas han descubierto que pueden reducir los costos generales de la logística de los negocios desarrollando un sistema logístico integrado y único, que tiene la posibilidad de reducir la superposición entre la logística de producción y la de mercadotecnia en las áreas de procesamiento de pedidos, control de inventarios y transporte.

Todo lo antes mencionado nos ayuda a comprender que las estrategias relativas a lo canales de distribución comienzan con el conocimiento de dónde y cuándo se presentan las necesidades de los consumidores, para que el producto pueda colocarse en el sitio correcto y en el momento oportuno.

Las estrategias de los canales de distribución y de logística necesitan más atención de la que reciben en la mayoría de las empresas.

---

<sup>11</sup> David Hughes, Ob. Cit., Págs. 391-405

### **3.5. CAUSAS HABITUALES DE LA INNOVACION.**

La empresa tiene ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, por lo regular se basan en cinco causas.

1) Nuevas tecnologías: cuando se crean nuevas posibilidades para el diseño de un producto, de su comercialización, producción, entrega y servicios auxiliares, se da la apertura a nuevos sectores que lo hacen factibles.

Esto es cuando las empresas que se consideran líderes no tienen la capacidad de cubrir este nuevo sector, debido a que estos cambios hacen obsoletos o inútiles los conocimientos o activos con que cuentan.

2) Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: Cuando en el mercado, las necesidades o prioridades del consumidor cambian significativamente, creando con esto una nueva cadena de valor.

La mayoría de las veces, la empresa ya establecida no identifica éstas o se ve incapacitada para tratar de cubrir las mismas, por lo que da pauta a la participación de otras empresas dentro del sector; los cuales buscan cubrir estas necesidades.

3) Aparición de un segmento sectorial: Esto se da cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, ampliando así un segmento nuevo de clientes, o nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes, esto crea ventaja competitiva al centrarse en este nuevo segmento de mercado y dominarlo.

4) Cambio de los costos o disponibilidad de los insumos: La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costos absolutos o relativos de insumos.

Esto se visualiza cuando se dan nuevas condiciones con los sectores proveedores o al utilizar un tipo o calidad de insumo nuevo o diferente, con lo cual logrará una optimización en cuanto a sus costos.

5) Cambio en las disposiciones gubernamentales: Esto se observa cuando se ajustan las disposiciones gubernamentales en aspectos como las normas de los productos, los controles medio-ambientales, etc., son estímulos para la creación de innovaciones que a su vez traen como resultado ventaja competitiva.

Cabe aclarar que en muchos casos las empresas se han adaptado a un régimen regulador específico y que un cambio en este puede dejarlos en una situación de desventajas.

Tres condiciones para la sustentabilidad de la ventaja competitiva.

A) Fuente específica de la ventaja.

Las fuentes de ventajas de orden inferior: tales como bajos costos de mano de obra, materiales o materias primas baratas, son fáciles de imitar y superar, por medio de provisionamientos más bajos. En una economía a escala se dan al estar a la vanguardia en tecnología, equipo o métodos aplicados. Las ventajas de orden superior que dependen de incursiones sostenidas y acumuladas en las instalaciones, materiales, aprendizaje, investigación etc.; que tienen un alto grado de costo y riesgo.

La rápida y sostenida incursión en tecnología de procesos, marketing, redes mundiales de servicio, etc.; ayuda a que el competidor tenga más dificultad para responder.

Podemos decir que las ventajas de orden superior no solo son más sustentables, sino que suelen estar asociadas a niveles superiores de productividad.

2) Numero de fuentes de ventaja.

Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja los competidores se centran en anular o superar esta ventaja.

El contar con un amplio marco de ventajas competitivas es muy difícil que un competidor intente imitarle.

c) Mejora y perfeccionamiento constante de las ventajas competitivas.

Debido a que las ventajas pueden ser superadas tarde o temprano, la empresa debe mantener y crear nuevas ventajas al menos tan de prisa como lo hagan sus competidores.

Esto lo logra al mejorar de manera incesante sus fuentes. Así como dejar a un lado antiguas ventajas para crear otras nuevas de orden superior.

## Dimensiones Estratégicas de la Tecnología.

En un principio el concepto de estrategia se enfocó a las variables económicas y competitivas. Se han hecho intentos por explorar el impacto de la tecnología en la estrategia.

En la necesidad de la tecnología como una herramienta competitiva Ansoff analiza 2 variables: tecnología e investigación y desarrollo.

El impacto de la tecnología en las estrategias de negocios ha recibido poco reconocimiento. Sin embargo en industrias de tecnología intensiva está es frecuentemente una fuerza conductora que determina la futura estrategia de la empresa.

La obsolescencia de la tecnología puede causar pérdidas en el mercado, debido a las fallas de reconocer a tiempo una inerte sustitución tecnológica.

La tecnología puede servir como una herramienta poderosa para ganar y mantener una permanencia competitiva.

El reconocimiento de la importancia estratégica de la tecnología está creciendo, la investigación y desarrollo también.

En el área de Investigación de la empresa existen los siguientes factores que nos podemos valer y apoyar para desarrollar otra estrategia competitiva:

-Patentes y derechos de autor.

-Capacidad Interna en el proceso de investigación y desarrollo. (investigación del producto, investigación del proceso, investigación básica, desarrollo, imitación, etc.).

-Habilidad del personal para la investigación y desarrollo en términos de creatividad, sencillez, calidad, confiabilidad, etc.

-Acceso a fuentes externas de investigación: (por ejemplo en proveedores, clientes, contratistas).



## PRODUCTIVIDAD

### 4.1. DEFINICION:

Proporción entre las unidades aportadas y las unidades producidas.

Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional. Productividad es la relación que existe entre la producción total o resultado final ( " Output " ) y los recursos-tiempo, dinero y esfuerzo - ( " Input " ) utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mejor producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino qué es la medida de eficiencia con la que se produce lo que se desea. Significa que se requieren menos recursos para cada unidad de producción; existe un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos ( Inputs ) y los resultados ( Outputs ) económicos, pero los insumos y los resultados humanos y sociales son igualmente importantes. Por ejemplo, si el comportamiento organizacional puede mejorar la satisfacción en el empleo, los recursos humanos se habrán beneficiado. En igual forma, cuando los programas de desarrollo para los trabajadores tienen como objetivo indirecto el mejoramiento de los ciudadanos en una comunidad, los resultados sociales serán igualmente valiosos. Las decisiones en el área de comportamiento organizacional implican generalmente factores humanos, sociales y económicos, por lo que la productividad es una parte integral de las mismas.(1)

### COMITES DE TRABAJO.

**DEFINICION:** Son grupos de trabajadores y sus gerentes que se organizan para analizar y solucionar problemas de trabajo.

Aplicable a las organizaciones sindicalizadas o no, se han usado por décadas. Otros nombres para los comités de trabajo incluyen los comités trabajadores-gerencia; fuerzas laborales para el mejoramiento del trabajo, círculos de calidad y comités de seguridad. Tiene tan amplia utilización que la mayoría de los empleados informó que 83 % de ellos estaban organizados en " equipos comprometidos " que buscaban maneras de mejorar su propia productividad.

Los círculos de calidad se extendieron rápidamente como una técnica integrativa en E.U. y Europa después de alcanzar un espectacular éxito en Japón. Los círculos de calidad son grupos de voluntarios que reciben capacitación en técnicas estadísticas y de solución de problemas, y después se reúnen para producir ideas para mejorar la productividad y las condiciones laborales. Estos grupos se reúnen regularmente y generan soluciones para ser evaluadas e implantadas por la gerencia.

Estos círculos tienen éxito porque crean oportunidades para el crecimiento personal, el logro y el reconocimiento. Los empleados se comprometen con las soluciones que generan porque son los " dueños " de ellas. Para que el resultado sea positivo, los círculos de calidad requieren el apoyo constante de la alta dirección, garantía de que la seguridad en el empleo no se verá amenazada, y proyectar una imagen de que se trata de una estrategia gerencial para mejorar la eficiencia de la organización.

#### **LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

Se refiere a los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano. El propósito fundamental es desarrollar ambientes laborales tanto para las personas como para la producción.

Cuando las organizaciones se han interesado por la calidad de vida en el trabajo, siempre han tenido grandes resultados de productividad.

#### **ENFOQUE RENOVADO SOBRE PRODUCTIVIDAD COMO CRITERIO DE LOGROS EN EL TRABAJO.**

La " productividad " ha vuelto a emerger en el vocabulario de la administración como palabra clave en el decenio de 1980. Este enfoque en la productividad, como criterio de los logros de trabajo, no solamente es apropiado sino que seguramente servirá de pivote para la administración por mucho tiempo en el futuro.

La productividad es una medida perentoria de la calidad y la calidad del desempeño del trabajo con la utilización de recursos considerada. En el contexto del comportamiento organizacional, la productividad refleja un criterio amplio del

desempeño que incluye una medida del éxito o fracaso en el uso de los recursos.

La productividad es un asunto complejo, existen muchos factores que contribuyen a está. Por ejemplo:

- 1.- Tecnología.
- 2.- Diseño de puesto.
- 3.- Restricciones externas.
- 4.- Factores humanos.
- 5.- Factores administrativos.

En su forma más elemental, la productividad se refiere a la razón de insumos a resultados dentro de un período y con la debida consideración de la calidad de lo cual se puede expresar como:

$$P = R / I$$

Una de las razones por las cuales E.U. han podido competir con el mercado internacional durante muchos años ha sido la productividad.

#### **PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994.**

El ejecutivo federal envió a los representantes obreros y patronales para su estudio y análisis y posterior aprobación el " Programa Nacional de Capacitación y Productividad "1990 - 1994" que busca elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar su participación en la actividad productiva, calidad y eficiencia como formas de vida y trabajo, y la mejoría sustancial de las condiciones de trabajo.

En su parte medular, el programa contempla la promoción por la parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de instrumentos crediticios específicos y un tratamiento fiscal favorable y automático a los gastos de las empresas en materia de capacitación. Así mismo, propone hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y garantizar que las generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en las percepciones que recibe el trabajador.

## **PRODUCTIVIDAD.**

La productividad tiene dos puntos de vista para su definición, aunque ambos convergen, hacia el deseo consciente de optimizarla.

Desde el punto de vista filosófico, la productividad es el resultado natural y espontáneo del hombre que por propia convicción se esfuerza por ser mejor cada día. La productividad en uno mismo produce una gran satisfacción; por eso debemos ser mejores para ser más útiles.

El hombre se mueve para alcanzar sus ideales, sus propósitos, pero estos deben ser definidos por el mismo, no ser simples deseos que se pierden con el transcurso del tiempo.

Una vez, precisado el objetivo, buscaremos los medios o recursos más adecuados para lograr dicho objetivo; y así, los esfuerzos que hagamos por conseguirlos serán más seguros y más intensos. Desde el punto de vista técnico, la productividad es la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio.

Es una medida para comparar la cantidad de salida de producción con respecto a la cantidad de entrada de sus componentes.

La productividad no es estática, no es una simple proporción de la producción y los insumos, es una medida dinámica que busca el incremento de esta proporción en función del tiempo.

La productividad, como resultado final estático, solamente nos sirve para comparar los resultados de un programa o de un esfuerzo realizado para tal efecto. En la forma práctica es conveniente establecer un programa de productividad o de reducción de costos para que la medida de productividad nos mantenga en la orientación deseada.

## **CALIDAD.**

El concepto de calidad, implica calidad total. Esto significa que requiere la participación y colaboración de todo el personal en una organización, de tal manera que cualquier producto o servicio se apegue al cumplimiento de requerimientos incrementando y / o sosteniendo la satisfacción entre los clientes, así como en proveedores, la empresa y personal.

La calidad empieza por las personas, debiéndose entender por tal; honestidad y rectitud de pensamiento, de decisión y de acción.

Por lo tanto, la productividad es el resultado de la calidad; es el resultado directo del trabajo de todas las personas. La capacitación y desarrollo son medios para ese fin.

En una organización, la única manera para sobrevivir y para ser competitiva es logrando el cambio planeado que el sistema implica. Es el compromiso total.

Por lo tanto, el proceso de calidad no es un programa tiene un inicio pero no deberá terminar; es una forma de vida dentro y fuera de la organización.

El incremento de la productividad, es indispensable para elevar la capacidad de compra del pueblo mexicano, significa también, mejores resultados en la empresa que permiten absorber aumentos de costos, mejores sueldos y condiciones a los trabajadores, mejores servicios y productos a los consumidores y beneficios generales para nuestra economía.

La mejora en la productividad la logra el hombre en lo individual, y todos sus beneficios los recibe la colectividad.

En primera instancia, debemos aceptar que la productividad nacional comienza en el seno de la empresa y es ahí donde ella ha de aumentarse.

El mejor medio de aumentar la productividad es la aplicación de un proceso científico de la producción pero requiere la cooperación del factor humano que interviene en todas las actividades de la empresa. Entre los factores que coadyuvan a su incremento, destacan principalmente:

- 1.- Perfeccionamiento tecnológico.
- 2.- Modernización de la empresa
- 3.- La capacitación del personal
- 4.- La solidaridad entre patrones y trabajadores dentro de la empresa.

En sí, la productividad se puede entender como el medio más eficaz para producir más y de mejor calidad, poniendo en juego todos los recursos de que se disponga: humanos, materiales, técnicos, económicos, y se debe realizar con el objeto de abaratar los costos, reducir precios, aumentar salarios, pagar mejores contribuciones y, así, hacer de esta productividad un medio para aplicar el anhelo de justicia social que embarga a todo el país.

#### **4.2 PRODUCTIVIDAD Y NIVEL DE VIDA**

Como se mencionó anteriormente la productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción. Estos recursos pueden ser :

**TIERRA**

**MATERIALES**

**INSTALACIONES , MAQUINA Y HERRAMIENTAS**

**SERVICIOS DEL HOMBRE**

o como ocurre en general, cualquier combinación de los mismos.

### **PRODUCTIVIDAD DE LA TIERRA.**

Si utilizamos mejores semillas, mejores métodos de cultivo y más fertilizantes es posible elevar de dos a tres quintales la producción de cereales por hectáreas de un terreno determinado; tendremos entonces que la productividad de la tierra, desde el punto de vista agrícola, habrá aumentado en 50 %.

### **PRODUCTIVIDAD DE LOS MATERIALES.**

Si un sastre experto, es capaz de cortar 11 trajes con una pieza de tela de la que un sastre menos experto sólo puede sacar 10 trajes, puede decirse que en manos del sastre experto la pieza se utilizó con un 10 por ciento más de productividad.

### **PRODUCTIVIDAD DE LAS MAQUINAS.**

Si una máquina-herramienta producía 100 piezas por cada día de trabajo y aumenta su producción a 120 piezas en el mismo tiempo gracias al empleo de mejores herramientas cortantes, la productividad de esa máquina se habrá incrementado en un 20 por ciento.

## PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA.

Si un alfarero produce 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados logra producir 40, su productividad habrá aumentado en un 33.33 por ciento.

En cada uno de estos ejemplos, de sencillez deliberada, también aumentó la producción, y siempre en un porcentaje idéntico al de la productividad. Pero un aumento de producción no supone de por sí un aumento de productividad. Si hay que añadir recursos proporcionalmente iguales al aumento de producción obtenido, la productividad no cambia. Y si los recursos utilizados crecen en un porcentaje mayor que la producción, el aumento de esta última se estará logrando al precio de un descenso de la productividad.

Por lo consiguiente, elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos, o sea al mismo costo en lo que se refiere a tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra, o bien producir la misma cantidad, pero utilizando menos recursos así economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes.(2)

## LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA.

Las telas para vestidos, muchas de las partes componentes de una casa, el material sanitario, las instalaciones de saneamiento y agua corriente, los medicamentos y artículos sanitarios, el equipo para hospitales y el material de defensa son todos productos industriales. Muchos de los productos que necesita una comunidad moderna son demasiado complejos o voluminosos para que pueda fabricarlos la artesanía o la industria en pequeña escala.

Son muchos los factores que influyen en la productividad de cada establecimiento, y no hay ningún factor que sea independiente de los demás. La importancia que deberá atribuirse a cada uno de los recursos-tierra, materiales, máquinas o mano de obra depende de la empresa, de la industria y posiblemente del país de que se trate. En las industrias en que el costo de la mano de obra es reducido, en comparación con el de la materia prima o con el capital invertido en instalaciones y equipo (como en la industria química pesada, las centrales de energía eléctrica o de las fabricas de papel), las mayores oportunidades de reducir los costos están en el mejor aprovechamiento de las materias primas y de las instalaciones. En los países en que escasean el capital y la mano de obra especializada, pero abunda la mano de obra no calificada y

mal pagada, es de especial importancia que se trate de aumentar la productividad aumentando la producción por máquina, por instalación o por trabajador especializado. Con frecuencia resulta ventajoso contratar a más trabajadores no especializados si así se logra incrementar la producción de los capacitados. Esto lo saben la mayoría de los directores de empresa con experiencia práctica, pero muchos creen equivocadamente que la productividad se refiere tan solo a la mano de obra, principalmente porque dicha productividad suele ser la base de las estadísticas sobre esta materia.

### Condiciones previas para el aumento de la productividad.

Para elevar la productividad al máximo se precisa la acción de todos los sectores de la comunidad: gobiernos, patrones y trabajadores.

Los gobiernos pueden crear condiciones favorables a los esfuerzos de los empleadores y de los trabajadores para aumentar la productividad. Para ello se precisa entre otras cosas:

Disponer de programas equilibrados de desarrollo económico; adoptar las medidas necesarias para mantener el nivel de empleo, y tratar de crear oportunidades de trabajo y para los que pudieran quedar sin empleo como consecuencia de mejorar la productividad en determinadas industrias.

Los trabajadores también tienen un importante papel que desempeñar. La responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad de una empresa corresponde a la dirección. Sólo ella puede crear un ambiente favorable para ejecutar un programa de productividad y obtener la cooperación de los trabajadores, que es esencial para el éxito del intento, aunque también se necesita la buena disposición previa de los trabajadores. Los sindicatos pueden estimular activamente a sus afiliados a prestar dicha cooperación si están convencidos de que el programa, además de ser beneficioso para el país en general, será de provecho para los trabajadores.

### Técnicas que incrementan la productividad

Algunas de las acciones y técnicas empleadas para incrementar la productividad son las siguientes:

La especialización.

La mecanización.

La división del trabajo.

La automatización.



La estandarización.  
La robotización.  
La ergonomía.  
La capacitación.  
El mantenimiento industrial.  
El análisis de los métodos.  
La distribución de planta.  
La seguridad industrial.  
El control de calidad.  
Los programas de reducción de costos y desperdicios.  
La informática y la computación.(3) (4)

### La actitud de los trabajadores

Una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores es el temor de que el aumento de la productividad conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin empleo. Este temor se acentúa donde es difícil que el trabajador que pierda su empleo encuentre otro. Incluso en los países económicamente desarrollados, ese temor causa verdadera angustia a quienes ya han conocido la desocupación.

Por lo consiguiente, si no se dan al trabajador garantías que lo ayudarán a resolver sus dificultades, se opondrá a cualquier medida que, con razón o sin ella, le parezca que lo llevará al desempleo, aunque sea por poco tiempo, mientras pasa de un trabajo a otro.

Aunque existan garantías escritas, las medidas encaminadas a aumentar la productividad probablemente tropiecen con resistencias. Estas se reducen generalmente al mínimo si todos los interesados comprenden la naturaleza y motivo de cada medida y participan en su aplicación. Debe instruirse a los representantes de los trabajadores en las técnicas de aumento de la productividad para que puedan explicarlas a sus compañeros y utilizar sus conocimientos para impedir que se adopten medidas que perjudiquen directamente a la clase trabajadora. La mejor manera de aplicar muchas de las garantías mencionadas consiste en recurrir a comités paritarios de productividad o a los consejos de empresa.

### **4.3. REDUCCIÓN DEL CONTENIDO DE TRABAJO Y DEL TIEMPO IMPRODUCTIVO.**

Alcanzar la productividad máxima con los recursos existentes es un cometido que siempre recaerá en la dirección, con la cooperación de los trabajadores y, en algunos casos, con asesoramiento científico o técnico especial. Para lograrlo, la dirección deberá tratar de reducir el contenido de trabajo y el tiempo improductivo.(5)

#### **1.- Reducción del contenido de trabajo inherente al producto**

Si el diseño de un producto no permite utilizar los procesos y métodos de fabricación más económicos, ello suele deberse a que los diseñadores no conocen bien tales procesos: es lo que ocurre sobre todo en la industria metalúrgica, la fabricación de muebles y la confección. Para evitarlo, es preciso que el personal de la oficina de estudios y el de producción colaboren estrechamente desde un principio. Si el artículo ha de fabricarse en grandes cantidades o formar parte de una serie de productos similares fabricados por la empresa, convendrá buscar la manera de simplificar la producción en la fase de estudio aplicado del producto. Entonces, el personal de producción puede examinar los componentes y montajes y sugerir las modificaciones necesarias, antes de invertir dinero en herramientas y equipo de producción.

Si exigen normas de calidad superiores a las que necesita el producto para dar buen resultado, llevará generalmente más tiempo fabricarlo, por esmero especial que exigirá, y además se rechazarán trabajos " imperfectos" innecesariamente. Los clientes piden a veces un grado de precisión o un acabado más perfecto de lo que es necesario. En cambio, se descuida la calidad, particularmente la del material quizá se prolongue el tiempo de fabricación porque es más difícil trabajar con material de inferior calidad. En otras palabras, las normas de calidad deben ajustarse a las necesidades. No deberán ser ni demasiado altas ni demasiado bajas y habrán de ser estables. La dirección deberá conocer exactamente las necesidades del mercado y las del consumidor, así como también las exigencias técnicas del producto mismo. Las primeras pueden determinarse mediante la investigación de mercado. Si el nivel de calidad se fija basándose en consideraciones técnicas, tal vez no se pueda determinar sin un estudio aplicado del producto. Corresponde al control de calidad o inspección asegurar que la producción de los talleres responda a la calidad exigida. Los encargados de esta función deberán conocer a fondo las normas fijadas para poder comunicar a los diseñadores cuales se podrán modificar con objeto de aumentar la productividad.

## **2. Reducción del contenido de trabajo debido al proceso o al método**

Es corriente hoy día, entre las empresas que han heredado su manera de trabajar de la industria mecánica, que haya un departamento encargado de la planificación del proceso, el cual especifica la maquinaria necesaria para fabricar el producto y sus partes componentes, los tipos de herramientas, su velocidad de rotación, la cadencia de avance del material a través de las distintas operaciones y otras características relativas al funcionamiento de la maquinaria. En las industrias químicas, el departamento de investigación científica suele fijar tales características. En las industrias manufactureras de todas clases tal vez sea necesario que el departamento de investigación del proceso realice estudios para descubrir las mejores técnicas fabriles. Un servicio adecuado de mantenimiento preventivo que asegurará el buen funcionamiento de las instalaciones y de la maquinaria, contribuyendo así a prolongar su duración y a reducir riesgos en la producción y gastos innecesarios. La planificación del proceso, junto con el estudio de métodos, permitirán elegir las herramientas que más convengan. (6)

## **3. Reducción del tiempo improductivo imputable a la dirección**

La responsabilidad de la dirección de lograr una productividad elevada es siempre decisiva, particularmente en lo que atañe a la reducción del tiempo improductivo, que puede ser causa de grandes pérdidas, aún cuando sean excelentes los métodos de trabajo.

La reducción del tiempo improductivo comienza con la orientación que los directores de la empresa adopten en cuanto al mercado que se quiera abarcar (política de ventas). El nivel de productividad que pueda lograrse dependerá de si la empresa decide especializarse en un número reducido de productos fabricados en gran cantidad de menor costo posible, para poder venderlos a bajo precio, o si trata más bien de atender a los pedidos especiales de cada cliente. Fabricar gran variedad de productos, significa detener la maquinaria con frecuencia para adaptarla a cada uno de ellos; de esa forma, los operarios no pueden adquirir rapidez porque no practican bastante ninguna tarea. La especialización puede ser un paso importante para eliminar el tiempo improductivo.

La normalización de los componentes contribuirá también a reducir el tiempo improductivo. Suele ser posible estandarizar la mayoría de los componentes de una serie de modelos del mismo tipo, con lo que se consigue prolongar las series de producción e invertir menos tiempo en la adaptación de la maquinaria.

Gran parte del tiempo improductivo se debe a que no se verifica si el producto cumple bien su propósito o si reúne las condiciones que exigen los consumidores antes de emprender de lleno su producción. El resultado es que hay que volver a diseñar o modificar algunas partes, con la pérdida consiguiente de tiempo, de dinero y de material. El tiempo invertido en hacer de nuevo una pieza es tiempo improductivo.

Planear programas adecuados de trabajo, para que instalaciones y operarios tengan siempre tarea sin tener que esperar es lo que se denomina planificación de la producción, y la función de velar por la realización de ese programa se denomina control de la producción. Sólo se pondrá trazar y aplicar un programa adecuado si las normas de ejecución están bien pensadas, y para eso se emplea la medición del trabajo.

Los trabajadores y las máquinas pueden permanecer inactivos por no estar listos los materiales o las herramientas en el momento preciso. El control de materiales sirven para prever y obtener a tiempo lo que se necesitará y a la vez para abastecerse en las condiciones más económicas y no tener que acumular demasiadas existencias, lo que evidentemente reduce los fondos inmovilizados en existencias y en almacenes.

Las averías de maquinarias e instalaciones causan inactividad, reducen la producción y aumenta el costo de fabricación, pero pueden limitarse al mínimo con un servicio adecuado de conservación. Los productos salidos de instalaciones y máquinas en mal estado serán deficientes y habrá que desechar algunos. El tiempo que se pierda así será tiempo improductivo.

Si la dirección no vela por que las condiciones de trabajo sean buenas, aumentará el tiempo improductivo, pues los trabajadores tendrán que descansar más para reponerse de la fatiga o de los defectos del calor, del humo, del frío o de la mala luz; si tampoco cuida de la seguridad en el trabajo, aumentará el tiempo improductivo por las horas perdidas en accidentes y ausentismo.

#### **4. Reducción del tiempo improductivo imputable al trabajador**

También depende de los trabajadores que se aproveche bien el tiempo, es creencia general que si ejecuta un trabajo manual puede hacerlo más de prisa o más despacio a voluntad. Sólo es verdad hasta cierto punto. La mayoría de los operarios que llevan mucho tiempo ejecutando un trabajo adquieren cierto ritmo, que es el normal de cada uno, mediante el cual logran su redimiendo óptimo. Un obrero capacitado en un trabajo y habituado a el no puede de hecho trabajar mucho más de prisa, salvo durante periodos cortos, pero se sentirá igualmente molesto si se lo obliga a trabajar a un ritmo más lento que el suyo propio. Todo

intento de acelerar esa cadencia, sin enseñarle que es posible por medio de capacitación especial, le hará cometer más errores. En cambio, el trabajador puede ganar tiempo reduciendo los periodos en que no trabaja, es decir, cuando charla con sus compañeros, fuma un cigarrillo, espera la hora de registrar su salida, llega tarde o se ausenta.

Para reducir, ese tiempo improductivo es preciso lograr que el trabajador quiera reducirlo. Por eso le corresponde a la dirección crear condiciones que inspiren al obrero el deseo de seguir adelante.

En primer lugar, con las malas condiciones de trabajo es difícil aplicarse mucho tiempo seguido sin descansos frecuentes, lo cual crea en el trabajador un estado de espíritu en que no tiene siquiera voluntad de probar.

Segundo, si el trabajador cree que para la dirección no es más que un instrumento de producción, cuya personalidad no cuenta, se limitará a esforzarse justo lo necesario para no perder el empleo.

Tercero, si el trabajador no sabe lo que hace ni por qué lo hace, e ignora lo más elemental acerca de las actividades generales de la empresa, no se puede esperar que de lo mejor de sí.

Cuarto, si el obrero cree que la dirección no le hace justicia, se sentirá agraviado y no rendirá todo lo que puede.

La buena voluntad del operario para adelantar su trabajo y reducir ese tiempo improductivo depende mucho de la política de personal de la dirección y de su actitud frente a los trabajadores. La política de personal gobierna las relaciones generales entre la dirección y los obreros y empleados. Una política de personal bien llevada supone que se enseñará a todos los mandos, de toda categoría al actitud que deben observar frente a los obreros y la forma en que deben comportarse en sus relaciones con ellos.

Otros elementos que pueden estimular al trabajador a reducir el tiempo improductivo y contribuir por lo tanto a aumentar la productividad son un ambiente motivador, un trabajo variado y una estructura de salarios bien concebida, que incluya cuando las circunstancias se presten, sistemas de remuneración por rendimiento.

##### **5. Correlación entre los diversos métodos para reducir el tiempo improductivo**

Ninguno de los métodos que hemos examinado puede realmente aplicarse solo; cada uno influye en los demás. Es imposible planificar debidamente los programas de trabajo sin normas fijadas gracias a la medición del trabajo.

La planificación de la producción se allana si una buena política de personal y un sistema de incentivos bien aplicados alientan a los trabajadores a ser cumplidores.

La dirección en la actualidad tiene por objeto aumentar la eficiencia de la producción; para ello se concentra en varios aspectos de la producción tales como: diseño de productos y utilización de materiales, control de calidad disposición de la fábrica y manipulación de materiales, planificación y control de la producción, dirección del mantenimiento y estudio del trabajo. Esa dirección moderna se ocupa igualmente de los sistemas mediante los cuales estas actividades se pueden llevar a cabo de forma racional en la empresa, aislada o conjuntamente.

#### **4.4. PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.**

##### **Recursos a disposición de la empresa**

Hemos definido la productividad como << la relación entre producción e insumo >>, trátase de una empresa, una industria o la economía en conjunto. La productividad de una serie determinada de recursos (insumo) es, por consiguiente, la cantidad de bienes o servicios (producto) que se obtiene de tales recursos. Los recursos a disposición de una industria manufacturera son los siguientes:

##### **TERRENOS Y EDIFICIOS**

Terreno bien situado para levantar los edificios y demás instalaciones necesarios para los negocios de la empresa, y los edificios que se construyan en ese terreno.

##### **MATERIALES**

Materiales que puedan ser transformados en productos para la venta, incluidos el combustible, los productos químicos que se utilizan en el proceso de fabricación y los materiales de embalaje.

## **MAQUINAS**

Instalaciones, herramientas y equipo necesario para llevar a cabo la fabricación, manipulación y transporte de los materiales: equipo de calefacción y ventilación e instalación generadora de energía: muebles y útiles de oficina.

## **MANO DE OBRA**

Personal de uno y otro sexo para llevar a cabo las operaciones de fabricación, aprovechar y dirigir, desempeñar trabajos de oficina, diseñar e investigar, comprar y vender.

El uso que se hace de todos estos recursos combinados determina la productividad de la empresa.

Los recursos consisten en artículos y servicios << reales >> por consiguiente cuando se consumen en la producción, se efectúan gastos << reales >>, cuyo importe puede calcularse en dinero. Como aumentar la productividad significa producir más utilizando los mismos recursos, equivale también a hacer bajar los costos monetarios y retirar mayores beneficios netos por unidad de producción.

### Cometido de la dirección

Ahora bien, alguien tiene que ocuparse de que los recursos se aproveche lo más posible y se combinen de la manera que resulte la mayor productividad. Esto es, evidentemente, el cometido de la dirección de la empresa.

En todo negocio en que intervenga más de una persona, la función de equilibrar el uso de los recursos y coordinar la actividad de todos los participantes para lograr el máximo de los resultados es precisamente la de la dirección o gerencia. Si los dirigentes no atinan a tomar las medidas de cada caso, la empresa acabará por fracasar: los cuatro recursos de que hablábamos perderán la coordinación entre sí, y el conjunto marchará a sacudidas, deteniéndose aquí por falta de materiales, allí por falta de equipo, más allá porque las máquinas han sido mal elegidas y peor cuidadas o porque los empleados no pueden o no quieren hacer todo lo que saben.

De nada sirve que la dirección reúna datos, prepare planes y lleve a cabo otras actividades si las personas a quienes encomienda la realización de los planes no desean ejecutarlos y sólo lo hacen por obligación. Por eso, una de las funciones de la dirección, tal vez difícil, consiste en aspirar a otras personas el deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores de toda categoría, es la única forma de hacer triunfar la empresa.

### La productividad de los materiales

Hay muchas industrias en que el costo de las materias primas representa 60 por ciento o más del costo del artículo terminado, correspondiendo el 40 por ciento restante a mano de obra y gastos generales. Muchos países tienen que importar una parte considerable de sus materias primas básicas y abonarlas en divisas extranjeras escasas. En cualquiera de los dos casos, la productividad de los materiales es un factor determinante para los costos de producción o funcionamiento; es probable que sea mucho más importante que la productividad de la mano de obra o de los terrenos, e incluso que la de las instalaciones y máquina. Sin embargo, en general, las economías de material, directas o indirectas, pueden efectuarse.

#### **En el momento de proyectar o especificar un producto:**

Eligiendo el diseño que permita fabricar el producto con el menor consumo posible de materiales, particularmente cuando estos sean escasos o caros.

Asegurándose de que las instalaciones y equipo cuya adquisición se especifica sean los más económicos en cuanto a los materiales que necesiten para funcionar (por ejemplo, combustible) con determinado nivel de rendimiento.

#### **En la fase de fabricación o funcionamiento:**

asegurándose de que el procedimiento usando sea el más adecuado; asegurándose de que se aplique como es debido; asegurándose de que los operarios estén debidamente capacitados y << motivados >> para que no sea necesario rechazar su trabajo por defectuoso, con la consiguiente pérdida de material; cuidando de que el material se manipule y almacene debidamente en todas las fases, desde su estado de materia prima hasta el artículo terminado, empezando por eliminar toda manipulación y transporte innecesarios; cuidando el embalaje para evitar desperfectos en los productos expedidas al cliente.



### **La productividad del terreno y de los edificios, de las máquinas y de la mano de obra**

El aprovechamiento eficaz o la máxima productividad de terrenos y edificios pueden ser una causa muy importante de reducción de costos, particularmente cuando la empresa está en expansión y necesita ampliar sus locales. Toda reducción que se haga en el proyecto original antes de adquirir el terreno o de construir los edificios representa tanto menos capital que inmovilizar (o renta que pagar).

### **Cómo se descompone el tiempo total invertido en un trabajo.**

**Una hora-hombre** Es el trabajo de un hombre en una hora.

**Una hora-máquina** Es el funcionamiento de una máquina o de parte de una instalación durante una hora.

### **Contenido básico de trabajo del producto o de la operación.**

Contenido de trabajo significa, por supuesto, la cantidad de trabajo <<contenido en >> determinado producto o proceso y evaluado en hora hombre o en horas máquina. El contenido básico de trabajo es el tiempo que se invertiría en fabricar un producto o en llevar a cabo una operación si el diseño o la especificación fuesen perfectos, el proceso o método de fabricación u operación se desarrollasen a la perfección y no hubiese pérdida de tiempo por ningún motivo durante la operación ( aparte las pausas normales de descanso que se dan al obrero). Así pues, el contenido básico de trabajo es el tiempo mínimo irreducible que se necesita teóricamente para obtener una unidad de producción.(7)

### **Elementos que vienen a sumarse al contenido básico de trabajo**

Al contenido básico de trabajo se le suman los elementos siguientes:

**A. Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto.**

Se observa principalmente en las industrias manufactureras, aunque su equivalente en otras industrias, como el transporte, podría ser un servicio de autobuses cuya especificación exija modalidades de funcionamiento tales que el recorrido lleve más tiempo del necesario. Este contenido de trabajo suplementario es el tiempo que se invierte por encima del contenido básico de trabajo y que se debe a características del producto que es posible suprimir.

## **B. Contenido del trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o de funcionamiento.**

Es el punto invertido por encima del contenido básico de trabajo más (A). debido a deficiencias inherentes al proceso o método de fabricación o de funcionamiento.

El contenido básico de trabajo presupone una labor ininterrumpida que en la práctica rara vez se logra, incluso en las empresas mejor organizadas. Toda interrupción que obligue al trabajador o a la máquina, o a ambos, a suspender la producción o las operaciones que estaban realizando, sea cual fuere su causa, debe ser considerada tiempo improductivo (1) (2) ya que durante el período de interrupción no se realiza ninguna labor que sirva para concluir la tarea iniciada. El tiempo improductivo disminuye la productividad al prolongar la operación. Aparte las interrupciones por causas que nadie puede evitar dentro de la empresa, como un apagón o un aguacero repentino. Las causas del tiempo improductivo pueden ser de dos clases:

### **C. Tiempo improductivo debido a deficiencias de la dirección. (1)**

Es el tiempo durante el cual el hombre o la máquina, o ambos, permanecen inactivos porque la dirección no ha sabido planear, dirigir, coordinar, inspeccionar eficazmente.

### **D. Tiempo improductivo imputable al trabajador. (2)**

Es el tiempo durante el cual el hombre o la máquina, o ambos permanecen inactivos por motivos que podría remediar el trabajador.

## **Factores que tienden a reducir la productividad.**

### **A. Contenido del trabajo suplementario debido al producto.**

Las características del producto pueden influir sobre el contenido de trabajo de una operación determinada de las siguientes maneras:

1. El producto y sus partes componentes pueden estar diseñados de tal forma que resulte imposible emplear los procedimientos o métodos de fabricación más económicos, cosa que sucede especialmente en las industrias metalúrgicas y sobre todo en las de gran producción. Es posible que al diseñar los

componentes no se hayan tomado en cuenta las ventajas de la maquinaria de alta producción. (Ejemplo: puede ser que el diseño de metal obligue a cortarla, remacharla y soldarla, en vez de moldearla con prensa en una sola operación).

2. La diversidad excesiva de productos o la falta de normalización de los componentes suele imponer la necesidad de fabricarlos por lotes pequeños, con máquinas no especializadas y más lentas que las de producción en gran escala.

3. La fijación equivocada de normas de calidad por exceso o por defecto, pueden incrementar el contenido de trabajo. Es corriente en los talleres fijar márgenes de tolerancia muy reducidos, que requieren trabajo de fresa adicional e innecesario; además, por tal procedimiento aumenta el número de trabajo desechado, con el desperdicio consiguiente de material. Por otra parte, con material de calidad demasiado baja será difícil lograr el acabado que se desea o se necesitará una preparación especial ( por ejemplo, limpieza) para poder utilizarlo. La calidad del material es particularmente importante cuando se aplica la automatización.

4. Los componentes de un producto pueden tener un modelo tal que para darles forma definitiva sea preciso eliminar una cantidad excesiva de material. Esto aumenta el contenido de trabajo de la tarea y ocasiona desperdicios de material. (ejemplo: ejes con diámetros muy diferentes diseñados en una sola pieza)

Por consiguiente, la primera medida para aumentar la productividad y reducir el costo del producto es suprimir del modelo y especificación todas las características que tiendan a causar un exceso en el contenido de trabajo y de que los diseñadores o la dirección puedan evitar. Hasta donde sea posible, habrá que eliminar la producción de los artículos fuera de serie que pidan los clientes, siempre que exista un producto de serie adecuado.

## **B. Contenido de trabajo suplementario debido al proceso o método**

¿ Como pueden influir la aplicación ineficaz del proceso a los métodos ineficaces de producción o funcionamiento sobre el contenido de trabajo de una tarea?

1. Si se utiliza una máquina de un tipo o tamaño inadecuado cuya producción sea inferior a la que la máquina apropiada. (ejemplo: un trabajo propio de un torno de resolver ejecutado en un gran torno: un tejido estrecho colocado sobre un telar demasiado ancho)

2. Si el proceso no funciona adecuadamente, es decir en las condiciones debidas de alimentación, ritmo, velocidad de recorrido, temperatura, densidad

de solución o en las demás condiciones que rigen su funcionamiento, o si las instalaciones o la maquinaria se hallan en mal estado.

3. Si se utilizan herramientas inadecuadas.
4. Si la disposición de la fábrica, taller o lugar de trabajo impone movimientos innecesarios o pérdida de tiempo o energías.
5. Si los métodos de trabajo del operario entrañan movimientos innecesarios, pérdida de tiempo o energías.

La productividad óptima del proceso sólo se logrará cuando se efectúe con el menor desperdicio de movimientos, tiempo y esfuerzo y en condiciones de máxima eficiencia. Habrá que suprimir todo lo que origine movimientos innecesarios del trabajador en el taller o en su mismo puesto de trabajo.

### **C. Tiempo improductivo imputable a la dirección**

Pasemos ahora a considerar el tiempo improductivo en el ciclo de fabricación. ¿Por qué errores de la dirección puede ser causado?

1. Por una política de ventas que exija un número excesivo de variedades de un producto, lo cual impone períodos de producción breves para cada serie y la inactividad de las máquinas mientras se adaptan para fabricar el producto siguiente. Los trabajadores no tienen oportunidad de adquirir pericia y rapidez en ninguna de las operaciones.
2. Por no normalizar, hasta donde sea posible, las partes componentes de los diversos productos o de un mismo producto, con efecto similar, es decir, operaciones demasiados breves y tiempos inactivos.
3. Por no cuidar desde un principio de que los diseños estén bien concebidos y se respeten exactamente las indicaciones del cliente, a fin de evitar más tarde modificaciones del modelo, con las consiguientes interrupciones de trabajo, pérdida de hora-máquina y hora-hombre y desperdicio de material.
4. Por no planificar la secuencia de las operaciones y de los pedidos, con el resultado de que los pedidos no se suceden inmediatamente y las instalaciones y la mano de obra no trabajan de modo continuo.
5. Por no organizar el abastecimiento de materias primas, herramientas y además elementos necesarios para efectuar el trabajo, de modo que la fábrica y la mano de obra tiene que esperarlos.

6. Por no conservar las instalaciones y maquinaria en buen estado, con las interrupciones consiguientes por averías de la maquinaria.

7. Por permitir que las instalaciones y maquinaria funcionen en mal estado, con los consiguientes desechos y rectificaciones. El tiempo invertido en repetir un trabajo es tiempo improductivo.

8. Por no crear condiciones de trabajo que permitan al operario trabajar en forma sostenida.

9. Por no adoptar precauciones adecuadas contra los accidentes, que son causa de pérdidas de tiempo.

#### D. Tiempo improductivo imputable al trabajador

Finalmente, ¿de qué modo puede el trabajador, por su actividad (o inactividad), ser causa de tiempo improductivo?

1. Ausentándose del trabajo sin causa justificada: llegando tarde al trabajo; no poniéndose a trabajar inmediatamente después de registrar su entrada; no trabajando o haciéndolo despacio deliberadamente.

2. Trabajando con descuido que origine desechos o repeticiones de trabajo. La repetición es una pérdida de tiempo y el desecho supone desperdicio de material.

3. No observando las normas de seguridad y siendo víctima o causa de accidentes por negligencia.

En general, pues, es mucho más el tiempo improductivo imputable a deficiencias de la dirección que a causas que dependan de los trabajadores. En muchas industrias, el trabajador muy poco puede hacer para modificar las condiciones en que debe producir, particularmente en las industrias que emplean muchas instalaciones y máquinas para elaborar productos complejos.

Si se logra eliminar todos los factores anularemos bajo los epígrafes precedentes (ideal que, por supuesto, nunca se da en la práctica) se habrá llegado al tiempo mínimo para producir un artículo determinado, y por lo tanto a la productividad máxima.

#### 4.5. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.

##### El camino hacia la Competitividad

En su aceptación más tradicional, se asocia al concepto de productividad con la relación entre producto y factores. Desde esta perspectiva, la productividad es sinónimo del aprovechamiento adecuado y eficiente de los recursos materiales y humanos con los que cuenta una sociedad.

Hablar de productividad es hablar de todos aquellos procesos de organización inherentes a un proceso productivo, que permiten garantizar al menor costo los resultados que la empresa se proponga alcanzar. En otras palabras, productividad es lograr la mayor producción con el menor esfuerzo y al menor costo.

No obstante, algunos de los factores que tradicionalmente se utilizan para medir la productividad, no necesariamente sirven para influir en el incremento de ésta, o para conocer sus fallas estructurales.

Hoy en día, de cara a los nuevos desafíos que enfrentan todas las naciones en materia de competitividad; concepto que ha sido totalmente rebasado adquiriendo su real dimensión económica, técnica, educativa y humana, como un compromiso de toda la sociedad para su bienestar.

Debe existir un conocimiento de la situación particular de cada empresa, tanto en nuevos valores y actitudes hacia el trabajo, la calidad, y la competitividad; como en la modernización de la legislación y de las prácticas laborales. Un ambiente que favorezca la iniciativa, la creatividad y la concertación de los factores de la producción, es la mejor garantía para elevar, productivamente, el nivel de vida de los mexicanos.

El exitoso desarrollo de ventajas competitivas ante los mercados interno y externo, exige que las empresas sean, primero: productivas en su proceso; segundo: eficientes en su estrategia y ; tercero: hábiles para superar las limitaciones que la propia sociedad les impone.

La eficiencia es la virtud de las unidades productivas de optimizar su funcionamiento para alcanzar el mayor nivel posible de productividad.

La eficiencia de una organización se mide en términos de un conjunto de importantes factores internos : calidad, diseño y oportunidad; división del trabajo y características de las relaciones laborales; pertenencia y aprovechamiento de los bienes de capital y tecnologías, así como la administración de los recursos.

De la exitosa combinación entre altos niveles de productividad y eficiencia organizacional, dependerá que, en principio, sus productos alcancen costos comerciales competitivos.

Los actores productivos se enfrentan hoy con una nueva y urgente necesidad: la información y el conocimiento.

Constantemente, en todos los campos, suceden transformaciones y adelantos que se plasman en grandes volúmenes de información que rápidamente van renovando el conocimiento.

La empresa de hoy, debe asumir que no puede ser sino el taller de la competencia, eficacia y de la productividad. Ante las oportunidades y los retos que enfrentan las diversas economías en el ámbito de la competencia y de la productividad internacionales, sobre todo a partir de la globalización de los mercados, la apertura comercial y los recientes cambios socio-políticos es necesario contar con una empresa moderna, eficiente y convencida de su trascendental responsabilidad social.

Sólo ejerciendo el respeto a la dignidad humana, el trato justo, la oportunidad de participar y dirigir; será posible generar un modelo productivo de alto rendimiento.

#### **4.6. LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA.**

Para impulsar la transformación productiva, es evidente que se necesita de esfuerzos " decididos, persistentes e integrales", por parte del gobierno y de los sectores de la sociedad en su conjunto.

La industrialización, es el eje que debe impulsar esta transformación. A través de ella se puede integrar un sistema productivo que tienda a la homogenización progresiva de los niveles de productividad.

Para avanzar hacia una productividad integral, debe propiciarse no solo la adquisición y adecuación de tecnología, sino su generación interna en las empresas a través de un proceso de innovación permanente y de una política gubernamental de incentivos fiscales y de fomento adecuada.

A través del Programa Nacional de Ciencias y Modernización Tecnológica ( 1990-1994), se ha asignado un lugar preponderante a la investigación científica y al desarrollo tecnológico con el fin de responder a los requerimientos del país, alcanzar niveles internacionales de eficiencia y apoyar, selectivamente, las actividades de investigación y desarrollo.

En esta estrategia de modernización tecnológica, el objeto primordial es alcanzar niveles de calidad y capacitación de los recursos humanos así como, una mayor eficiencia en la asignación y destino de los recursos que se apliquen. Así, la productividad se traduce en competitividad. La eficiencia internacional y el cambio tecnológico obliga a todos los sectores a participar más activamente en estas transformaciones. Una empresa para transformarse productivamente debe:

- Impartir cursos de capacitación al personal.
- Implantar programas de calidad total.
- Invertir en maquinaria y equipo.
- Ampliar la escala de producción
- Modernizar los contratos laborales, con vistas a eliminar aquellas cláusulas que limiten la eficiencia laboral.

Por lo que, para la modernización de las plantas productivas, la tecnología y la productividad industrial se convierten en binomio fundamental para alcanzar el desarrollo económico del país.

El éxito futuro de México es responsabilidad de todos, no de unos cuantos, y por esta razón, es indispensable que cada uno, desde su propio ámbito de acción, contribuya a completar los eslabones del círculo de una economía íntegramente sana.



## **METODO DE INVESTIGACION APLICADO**

### **5.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.**

Ante la apertura comercial las empresas mexicanas se preparan para hacer frente a la competencia nacional e internacional, mediante nuevas estrategias de producción que aseguren su supervivencia y crecimiento en el mercado. El objeto del desarrollo económico es elevar los niveles de vida de la población. El propósito de la productividad es que ese desarrollo se realice aprovechando al máximo los recursos disponibles en el menor tiempo. La productividad la logra el hombre en lo individual y todos sus beneficios los recibe la colectividad.

En la actualidad uno de los problemas que tiene las empresas de México es el sobrevivir en el mercado y el presente trabajo de investigación pretende dar una alternativa de solución a la cooperativa Pascual Boing, S.C.L., para elevar su nivel de ventas tomando en cuenta los siguientes aspectos; el financiero, el de servicio y el social. Dentro de estos mencionaremos la problemática que representa el contar con un deficiente canal de distribución, el no contar con una buena tecnología capaz de abaratar costos; con una cultura de ventas que no crea una concientización del trabajador y el no tener una eficiente y oportuna red de información que conlleve a una plena identificación en el mercado y así mismo ser más productivo y obtener mejores beneficios.

### **5.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.**

Si contamos con un eficiente canal de distribución, con un sistema de información y comunicación tanto interna como externa de la cooperativa; si mejoramos y actualizamos nuestra planta con maquinaria y equipo de punta que le permita un crecimiento en todas sus áreas, entonces habrá un sano desarrollo.

### **5.3 FIJACION DE OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Generar una propuesta para el incremento de las ventas y su participación en el mercado metropolitano de bebidas refrescantes Cooperativa Pascual Boing, S.C.L. dada la situación económica y la apertura comercial.

## **METODO DE INVESTIGACION APLICADO**

### **5.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.**

Ante la apertura comercial las empresas mexicanas se preparan para hacer frente a la competencia nacional e internacional, mediante nuevas estrategias de producción que aseguren su supervivencia y crecimiento en el mercado. El objeto del desarrollo económico es elevar los niveles de vida de la población. El propósito de la productividad es que ese desarrollo se realice aprovechando al máximo los recursos disponibles en el menor tiempo, La productividad la logra el hombre en lo individual y todos sus beneficios los recibe la colectividad.

En la actualidad uno de los problemas que tiene las empresas de México es el sobrevivir en el mercado y el presente trabajo de investigación pretende dar una alternativa de solución a la cooperativa Pascual Boing, S.C.L., para elevar su nivel de ventas tomando en cuenta los siguientes aspectos; el financiero, el de servicio y el social. Dentro de estos mencionaremos la problemática que representa el contar con un deficiente canal de distribución, el no contar con una buena tecnología capaz de abaratar costos; con una cultura de ventas que no crea una concientización del trabajador y el no tener una eficiente y oportuna red de información que conlleve a una plena identificación en el mercado y así mismo ser más productivo y obtener mejores beneficios.

### **5.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.**

Si contamos con un eficiente canal de distribución, con un sistema de información y comunicación tanto interna como externa de la cooperativa; si mejoramos y actualizamos nuestra planta con maquinaria y equipo de punta que le permita un crecimiento en todas sus áreas, entonces habrá un sano desarrollo.

### **5.3 FIJACION DE OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Generar una propuesta para el incremento de las ventas y su participación en el mercado metropolitano de bebidas refrescantes Cooperativa Pascual Boing, S.C.L. dada la situación económica y la apertura comercial.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

1.-Demostrar la necesidad de que la cooperativa cuente con una tecnología de punta para reducir costos y así, tener una mayor participación en el mercado que le permita un sano desarrollo.

2.-Determinar un eficiente canal de distribución capaz de llevar el producto al punto de ventas de manera que este alcance del consumidor.

3.-Plantear la necesidad de crear una cultura al trabajador que le permita producir más y mejor y con ello lograr que la cooperativa siga existiendo como fuente de trabajo para los socios-trabajadores, sus familias y las familias que dependen directamente ó indirectamente de la cooperativa y no incrementar el desempleo evitando poner a estas personas en una situación de vida más difícil todavía dada la economía actual.

Para realizar la investigación es importante que, los hechos y relaciones que se establecen, los resultados o nuevos conocimientos obtenidos, sean lo más exactos y confiables posibles.

El contenido del párrafo anterior, es precisamente la base teórica o premisa de la metodología.

Podemos conceptualizarla como: "Descripción de unidades de análisis o técnicas de investigación, de observación y recolección de datos, instrumentos, procedimientos y técnicas de análisis".

Dentro de la metodología se consideran los siguientes aspectos: Límites, Población y Muestra.

#### 5.4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.

Cuando se realiza una investigación, se tiene limitado el alcance de nuestro estudio; De aquí concluimos que el universo se determina con base en las necesidades de la investigación y que por medio de una especificación podemos ampliar o reducir nuestro campo de estudio; así, nuestros límites de investigación son:

a) Límites teóricos del problema.

Se investigará lo relacionado al tema " Productividad en las Organizaciones de México ". Como caso específico: Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L.

b) Límites temporales de la investigación.

Los límites temporales de la investigación estarán dentro de un periodo de tiempo, que inicia el 28 de Marzo y concluye el día 16 de Junio del presente año.

c) Límites parciales.

El lugar geográfico de la investigación estará determinado por " La Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L. Planta Sur ". Ubicada en la calle de Clavijero N° 75, Colonia Tránsito.

d) Unidad de Observación.

La unidad de observación serán los directivos y trabajadores de la Cooperativa.

#### 5.4. DISEÑO DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO.

Para ser más comprensible en estos puntos, es necesario recurrir a los siguientes conceptos:

Población: es un conjunto de elementos que poseen la característica definitoria y sus valores son conocidos como parámetros.

Muestra: conjunto de elementos que se toman con el fin de averiguar algo sobre su población, buscando sea cierto para su población en común.  
A continuación se determinan cada una de estas:

Población. Para efecto de esta investigación, se considera una población aproximada de 40 directivos y 700 obreros de la Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L. Planta Sur.

Determinación del tamaño de la muestra. En la investigación a realizar, es necesario tener una base teórica en lo que respecta al tamaño de la muestra a utilizar. Por ello es necesario profundizar sobre el tamaño de esta y su validez.

En las ciencias sociales la clasificación común es:

A) NO PROBABILISTICA.

B) PROBABILISTICA.

De la probabilidad existen los siguientes tipos:

- Muestreo aleatorio
- Muestreo por etapas
- Muestreo estratificado
- Muestreo por listas
- Muestreo por áreas
- Muestras sucesivas
- Muestreo por grados

De los anteriores tipos de muestreo, el que se utilizó para la presente investigación fue el muestreo aleatorio simple (o al azar).

Este consiste en que cada uno de los individuos de la población a estudiar tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Este tipo y su método es la base fundamental del muestreo probabilístico.

A continuación se mostrará la determinación de la magnitud muestral para el tipo de cuestionario que se diseñó.

**MUESTREO.** Una muestra probabilística consiste en una o más realizaciones de un experimento aleatorio. El correspondiente a un número (n) de elementos recibe la denominación del tamaño de la muestra.

#### PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

A continuación se presenta el procedimiento para el cálculo del tamaño muestral, en donde es conveniente trabajar con la siguiente fórmula.

#### FORMULA PARA POBLACIONES FINITAS O MUESTRAS PARA ESTUDIOS COMPLEJOS.

FORMULA: 
$$n = \frac{Z^2 N PQ}{e^2 (N-1) + z PQ}$$

**DONDE:**

	OBREROS	DIRECTIVOS
Z= Nivel o grado de confianza.	95 % (1.96)	95% (1.96)
N= Universo.	700	40
PQ= Variabilidad del fenómeno.	0	0
P= Probabilidad a favor.	0.50	0.50
Q= Probabilidad en contra.	0.50	0.50
e= Error estimado o precisión.	0.05	0.05
n= Tamaño de la muestra.	248	36

Sustituyendo los valores en la fórmula:

El nivel de confianza (Z) se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal. Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se colocan tal como son; se

utilizan valores tipificados obtenidos en las tablas antes mencionadas. Por ejemplo, si se trabaja con un 95% de confianza, se divide dicho valor entre dos.

El resultado, 47.5%, se busca en las tablas, pero antes se divide entre 100 (.4750), ya que los valores están dados en proporciones. Este valor se localiza en el cuerpo de la tabla; después el dato tipificado que le corresponde se busca en la columna "Z" de la derecha, auxiliándose del encabezado. En este caso es 1.96, de igual modo se hace para otro nivel de confianza.

La utilización de un determinado nivel de confianza obedece a los objetivos del estudio.

El nivel de precisión, significa la precisión con la que se generalizan los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Por ejemplo, para el cálculo de la muestra se utilizó una precisión del 5%, y un nivel de confianza del 95%.

Para determinar el porcentaje de personas en toda la población que contestaría de igual manera, debe sumarse y restarse el 5% (precisión), al porcentaje de respuestas afirmativas (50%).

"P" "Q" se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a "P" y "Q" la máxima variabilidad posible, es decir,  $P = .5$  y  $Q = .5$ , en este caso se tiene una incertidumbre tal que esperamos que el 50% de las personas contesten afirmativamente y el otro 50% en forma negativa.

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.96)^2 (700)(.50)(.50)}{(.05)(700-1) + (1.96)(.50)(.50)} = 248 \text{ trabajadores}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (40)(.50)(.50)}{(.05)(40-1) + (1.96)(.50)(.50)} = 36 \text{ directivos}$$

## **5.6. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN.**

El instrumento utilizado en esta investigación, para recopilación de información fue el cuestionario, ya que es un medio concreto y directo de obtención de la misma. Además el cuestionario precisa la información que se desea obtener, la forma en que deben ser contestadas las preguntas y facilita la cuantificación de la entrevista.

### **PROPOSITO DEL CUESTIONARIO.**

Es la técnica que consiste en recopilar la información sobre una parte de la población denominada muestra. La información recopilada podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se conocen en forma parcial.



1.-¿La cooperativa con cuantos trabajadores-socios cuenta y quien los asesora tanto legal como estrategicamente?

Empresa 100% Mexicana.

Recursos Humanos Mexicanos.

Recursos Financieros

No a habido ajustes a trabajadores

### SITUACION LABORAL

- \* Son trabajadores- socios
- \* Es difícil entrar y salirse
- \* Los ejecutivos son profesionales independientes
- \* La capacitación del trabajador es pormedio del departamento de Educación que le da Desarrollo Técnico y realizan la evaluación para el desarrollo de trabajadores.

2.-¿Que tipo de estrategias estan utilizando para mantenerse en el mercado?

### ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y PRODUCTO.

Estrategias para hacer frente a la Situación Económica actual:

- Redoblar esfuerzos en el mercado, distribución producción
- Estrategias de ventas agresivas determinar y aprovechar las oportunidades de mercado
- Ahora todas las refresqueras buscan consolidarse

- \* Abrir Nuevos Mercados.
- \* Extensiones de línea; sobre la línea establecida -variar presentaciones, sabores.
- \* Canales de Distribución.
- \* Exportar; dependiendo de la Viabilidad.
- \* Presencia en el exterior: - Exposiciones  
- Misiones de compradores.
- \* Productos: Marca Boing- No carbonatada  
Pascual- Carbonatada (Gas)  
Lulú- Carbonatada (Gas)

Agua- Se lanzo en agosto 1994 (en el mercado hay 1500 marcas de agua) (hace 50 años vendian agua)

- \* Envases: Cristal, peps
- \* El producto líder en cuanto a marcas es Boing.

3.-¿Pascual Boing se identifica como una industria de refrescos o de jugos y ¿por que?

#### CARACTERISTICA Y UBICACION DE LA PASCUAL

" Se ubica dentro de una área generica como productos de bebidas refrescantes "

- \* No son ni Jugos, ni Refrescos ni Néctares
- \* Tienen un nicho único dentro de su segmento
- \* Su competencia son todos y ninguno, pero de alguna forma le pegan

4.-¿Tienen identificado su segmento de mercado?

#### CONSUMIDOR

- \* De niveles socioeconómicos de tipo C y A.
- \* Su mercado potencial o consumidores fluctuan entre los 5 y 18 años de edad.

5.-¿Su envase tetrapac lo determinaron conforme a la productividad de la envase o por la identificación del producto?

#### ENVASES

- \* El envase es una identificación del producto por el cual se identifica en el mercado.
- \* Esta identificación es parte del niño y de la madre la cual lo compra por su calidad.
- \* De la presentación del triángulo a la presentación de rectángulo prefieren el triángulo.  
Triángulo-Tetrapack  
Rectángulo-Tetrabrick.
- \* El costo del envase del triángulo y del rectángulo es el mismo.
- \* La preferencia por el envase del triángulo es una tradición que se conserva.
- \* De lata, pep y vidrio ellos lo compran pero lo envasan.

## DISTRIBUCION

- \* En la zonas perifericas , y hasta donde el costo de distribución del permite ser competitivos
- \* A través de la promoción de compra abarcan el mercado del que salio.

6.-¿Que tipo de publicidad utilizan y cual es la que a dado más resultado en a sus ventas?

## PUBLICIDAD

- \* Beneficios de la publicidad de la competencia; es aprovechado por medio de la promoción en el lugar de ventas.
- \* Utilizan todos los medios masivos, dependiendo a donde quieren llegar.
- \* Publicidad, promoción, sacaron un promocional en septiembre
- \* De la publicidad de la competencia aprovechan para hacerla productiva en el punto de venta ( Estrategia de comercialización)
- \* La publicidad es una guerra indirecta a la competencia, guía los pasos del consumidor al punto de venta.

7.-¿Que expectativas tienen ante el T. L. C. referente a su industria?  
T.L.C.

- No participan a gran escala
- La exportación por sus ventas extranjeras generan divisas.
- Participan en Estados Unidos, Centro América, Colombia, Venezuela, Brasil.

8.-¿La Pascual Boing como mide su productividad?

## PRODUCTIVIDAD.

No se dan incentivos al trabajador por ser socios, ni bonos de productividad.

9.- ¿Que tipo de distribución utilizan?

## DISTRUBUCION.

- \* Toman en cuenta los niveles socioeconómicos y edades Nivel Socioeconómico- C y A.  
Edades: de 5 a 18 años (mercado potencial)
- \* Sus canales de distribución son a través de una red de unidades de reparto en ( En zona metropolitana y provincia) en tiendas de autoservicio

de oportunidad, detallistas, restaurantes, taquerías, mayoristas, a provincia.

- \* En provincia tiene zonas de influencia no estados; Querétaro (corredor), Celaya y Puebla (corredor) y parte de Veracruz (corredor)

## PLANTA

3 Plantas.

- \* San Juan del Río, (Querétaro)
- \* Insurgentes Norte, Clavijeros (D.F.)

## CONCLUSIONES

Como consecuencia del conflicto sindical, que se dio en la Pascual Boing, surge la primera cooperativa refresquera en México, constituida como Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S. C. L. Debido a los tres años de lucha, la empresa perdió mercado, prestigio, tecnología y recursos tanto financieros como humanos y materiales.

Durante la administración de Miguel de la Madrid Hurtado, se llegó al acuerdo de entregar la empresa a los trabajadores. En 1986, se inicia la nueva producción con el esfuerzo conjunto de los trabajadores, quienes a partir de ese momento son considerados socios accionistas.

Cambiando así sus intereses, generando un nuevo concepto de responsabilidad, calidad y productividad, para beneficio de los mismos. Y que a pesar de no estar incorporado a los Programas Gubernamentales, como por ejemplo al Plan Nacional de Desarrollo y al otorgamiento del Bono de Productividad, actualmente esta cooperativa se ubica en el tercer lugar en la industria refresquera y es líder en su ramo. Siendo esta más productiva y competente como para afrontar al Tratado de Libre Comercio ya que en este mercado solo compiten aquellos que logran la calidad total.

Con la entrada en vigor del T. L. C., México comienza a vivir un ambiente de competencia que presiona a todas las empresas establecidas en el país, a adoptar nuevas medidas que les permitan estar en condiciones para enfrentar tanto a empresas nacionales como extranjeras. Haciendo necesario que las organizaciones implementen nuevos mecanismos e instrumentos que les permita elevar la calidad y disminuir el precio de sus productos para alcanzar mejores niveles de competitividad.

Analizando los resultados de la investigación, así como de la información recopilada de las diferentes fuentes; se llegó a lo siguiente:

- La cooperativa no cuenta con una comisión mixta de productividad, que le permita elevar el proceso productivo en general.
- Las buenas relaciones entre obrero-directivo muestran síntomas de un buen clima organizacional. Sin embargo la estructura organizacional de la cooperativa no cuenta con una administración eficiente. Esto es provocado por que existen cambios de directivos cada dos años, por lo tanto no permite la implementación de una estructura adecuada para su buen funcionamiento.

- Por otra parte, la cooperativa no tiene estrategias de producción integras que aseguren su supervivencia y crecimiento en el mercado; es decir, estrategias que permitan el desarrollo mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos.

- Los cursos de capacitación que imparte la cooperativa están dirigidos principalmente a las relaciones humanas, dándole menos importancia a cursos que están enfocados al proceso productivo, ya que no existe una guía concreta de detección de necesidades, por lo que se consideran inadecuados.

- La tecnología con que cuenta la cooperativa, es diferente en cada uno de los departamentos de producción, en el departamento de producción botella se cuenta con tecnología un tanto obsoleta, en Tetra-Pack con tecnología moderna al igual que en Tetra-Brick. Este factor no le permite a la cooperativa incrementar su nivel de productividad considerablemente.

- Con base a lo anterior, se llegó a la siguiente conclusión:

La Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual, S.C.L. tiene buenas perspectivas para incrementar su productividad.

Cuenta con buena capacidad productiva y es competente ante el mercado nacional e internacional; ya que el producto es "rentable".

La industria embotelladora mexicana ocupa el segundo lugar a nivel mundial por el volumen de su producción, así como por el consumo de refrescos per cápita; por lo que para el año 2000 empleará en forma directa a 165,000 personas, sin considerar las posibilidades de exportación que surgirán a raíz de la apertura comercial. Se prevé que esta industria tendrá un crecimiento superior al 48% en los próximos años.

Aunque los refrescos de las embotelladoras de Coca-Cola y Pepsi-Cola ocupan el 90% del mercado mexicano, las productoras nacionales sobrevivientes al embate de las "Colas", se reparten el resto. Después de Gamex (Garci-crespo y Manzanita) y el consorcio de Aga (Sidal Aga y Jarritos); la Pascual vende el mayor número de refrescos originalmente mexicanos.

De la investigación realizada a la Sociedad Cooperativa trabajadores de Pascual, S.C.L. se determinó que cuenta con el tamaño, los recursos y el trabajo necesario, para competir a nivel nacional e internacional. Sin embargo, es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

-Es necesario que la cooperativa cuente con un cuadro organizacional efectivo que permita que sus productos alcancen costos comerciales competitivos y tenga la capacidad de innovarlos para poder sobrevivir ante las adversidades ambientales.

-Es importante proporcionarle información al trabajador de la contabilidad de la empresa, de los precios de la materia prima, herramientas y maquinaria, además de los precios de venta y de producción a efecto de que sepa qué produce, cómo lo produce, a quién lo vende y a que precio, es decir, es importante crear cariño y conciencia para el producto que fabrica y el trabajo que realiza.

-Fomentar programas orientados a incrementar la productividad por el crecimiento del mercado que se está dando en el TLC.

-Eliminar trabas burocráticas para agilizar trámites y procedimientos en el cumplimiento de sus obligaciones.

-Para eliminar "tiempos ociosos", se recomienda: exista una supervisión efectiva, que eleve el desempeño del trabajador, e incremente la productividad de la cooperativa; mediante la aplicación de hojas de control.

-En el área de producción botella, es necesario el mantenimiento eficiente de la maquinaria o en su defecto su reemplazo.

-Que se impartan cursos de capacitación, con base en la detección de necesidades en las áreas que más lo requieran, para tener una mejor distribución de actividades y coadyuven el mejoramiento de procesos productivos y del trabajo en general.

-Que los cursos de capacitación sean compatibles con la superación personal del trabajador y los objetivos de la cooperativa. Lo que permitirá adquirir una formación integral; lo cual le permitirá aspirar a un puesto directivo.

-Se propone que la publicación de la convocatoria para cambio de directivos se realice cada tres años. Esto permitirá un mejor desarrollo de las capacidades técnicas y administrativas de los directivos.

-Se sugiere la modernización de los departamentos, así como la implementación de sistemas computacionales para un mejor procesamiento de la información.

-Se sugiere la creación de una comisión mixta de productividad para apoyar el proceso productivo, aplicando medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario, además de mejorar el proceso de producción mediante la adquisición de nueva tecnología, sin descuidar las actividades de los trabajadores.

## COMPROBACION POR HIPOTESIS

De acuerdo a la investigación realizada en la Cooperativa Pascual Boing, S.C.L., sobre su productividad referente a que cuente con un eficiente canal de distribución, con un sistema de información tanto interna como externa en la cooperativa y mejoremos y actualicemos la planta con maquinaria y equipo de punta esto le permitirá un crecimiento en todas sus áreas y por lo tanto un sano desarrollo.

Tomando en cuenta toda la información que recabamos y analizandola podemos comprobar que la Cooperativa Pascual Boing, S.C.L., carece de un eficiente canal de distribución que le permita llegar al consumidor en el sitio correcto y en el momento oportuno, esto se debe a que cuenta con un equipo de transporte obsoleto y esto se ve reflejado directamente en el costo del producto y asu vez también el hecho de no contar con equipo de producción de punta que le ayude a bajar el costo del producto y si a todo lo anterior le agregamos que el trabajador no cuenta con una cultura laboral que le permita a la cooperativa desarrollarse sanamente e incrementar las ventas.

Podemos decir que la hipótesis que se planteo es correcta ya que la cooperativa carece de estas estrategias y por lo tanto si quiere sobrevivir ante la apertura comercial y la situación económica mexicana tendrá que integrarse a la modernización de su maquinaria y equipo y a una cultura laboral de sus trabajadores que lleguen a la excelencia y al manejo de unos eficientes canales de distribución, solo así podrá competir en el mercado más grande del mundo e incluso exportar su producto.



## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Arias, Fernando. Administración de recursos humanos. 2ª edición. México. Editorial Trillas. 1994. 535 pag.
- 2.- Bennis, Warren. Desarrollo organizacional, su naturaleza, y sus orígenes y perspectivas. 1er. ed. (español). México, D.F. Editorial Fondo Educativo Interamericano. 1994. 104. pag.
- 3.- Buffa, Elwood. Administración y educación técnica de la producción México. Editorial Limusa. 1994. 671. pag.
- 4.- Buffa, Elwood. Dirección técnica y administración de la producción. 3º ed. México. Editorial Limusa 1993. 315. pag.
- 5.- Burbidge, John. El control de la producción España Editorial Deusto. 1994. 525 pag.
6. Gonzalez, Susana. Manual de redacción e investigación documental. 4ª Edición. México, D.F. Editorial Trillas. 1994. 204 pag.
- 7.- Hughes, David. Mercado tecnología planeación estratégica. 1ª ed. (español) México. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 1993. 679. pag.
- 8.- Inostroza, Luis. Cooperativismo y sector social en México. México, D.F. Editorial Trillas. 1994. 204 pag.
- 9.- Lavergne, Bernard. La revolución cooperativa 1er. ed. ( español). México. Editorial UNAM. 1993. 386. pag.
- 10.- Montaña, Agustín. Administración de la producción. México. Editorial UAM. 1993. 11 pag.
- 11.- Payan, Carlos. La jornada. México. Octubre 04 de 1993. Año doce 3258 pag. 30-32.
- 12.- Porter, Michael. Estrategias competitivas técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia. 6ª edición. México, D.F. Editorial CECSA. 1993. 397 pag.

- 13.- Rojas, Rosendo. Tratado de cooperativismo en México. 4ª ed. México. Editorial. Fondo de Cultura Económica. 1993. 694. pag.
- 14.- Rogers, Everett. Rekha Agarwala-Rogers. La comunicación en las organizaciones. 1ª ed. (español). México. Editorial McGraw-Hill de México. 1994. 216. pag.
- 15.- Tarbo , Paco I., Carlos Rojo. Pascual 6º Round. Cuaderno de Insurgencia sindical México. Praxis/ Información obrera extemporaneos. 1993. 35 pag.
- 16.- Villegas Claudia. "La guerra de los Sabores." Mundo Ejecutivo. México, Editorial. Mensual, Septiembre. 1995. Año. XVI. Num.197. Vol. 28. pag. 146-153.