



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

8
24

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ARAGON"

LA IMPORTANCIA DE LA APLICACION DEL
CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN EL
COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

JORGE FERNANDO BELMONT PARTIDA

ASESOR: LIC. ARMANDO RAMIREZ BECERRA



MEXICO, D. F.

1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por permitirme enfrentar los grandes retos de la vida, por la existencia, por la ilusión, por el conocimiento infinito... por la luz del camino...

A mis padres:

Jorge Belmont y Ma. de los Angeles Partida, por brindarme la oportunidad de conseguir la más grande de las metas, mi carrera profesional... que sus esfuerzos de toda la vida se vean reflejados aquí, en este trabajo que también es suyo... gracias por la vida que ha su lado he compartido. Hoy sus desvelos, sus angustias, regaños y consejos... mas que palabras nos vuelven perpetuos...

A mis hermanos:

Marco Antonio, Ma. Soledad y Ma. Magdalena... por su apoyo incondicional, por ser parte de mi existir, tan sólo por compartir mi espacio... que a la distancia del camino, sólo sus manos, siempre en la vida, nos mantendrá cercanos.

A mis abuelos:

Que cercanos o distantes, juntos de la mano, recorrimos el camino... hoy el tiempo pasa, seguimos jóvenes o tal vez ya viejos... pero la vida y el más allá nos mantendrán despiertos...

A Anaceli:

Por brindarme su apoyo constante, por estar a mi lado a cada instante... hoy el triunfo también es tuyo, más aún, lo has vivido... más que palabras, más que frases, juntos los dos, con amor... por la vida seremos audaces....

Al Sr. Isidro y a la Sra. Nelly:

Por darme la oportunidad de compartir su espacio, por la confianza... también a ustedes, gracias por brindarme su apoyo, hoy cada letra de este libro también es suya...

A mi asesor:

Armando Ramírez Becerra, por el conocimiento compartido... por brindarme su tiempo... que la Calidad sea algo más de lo que aquí se ha corregido...

Al mundo, a la vida, y al resto de la familia:

Tan sólo por permitirme escribir, hoy aquí, que la calidad no es más que estar dispuestos a ser mejores día con día...

Jorge Belmont Partida.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.	
<i>Evolución Histórica del Control Total de Calidad: Contexto Internacional</i>	
1.1. Nacimiento del Control de Calidad Moderno.....	2
1.2. El Control Total de Calidad como Impulsor del Desarrollo Económico en Japón..	9
1.3. La Importancia del Control de Calidad en el Modelo de Sustitución de Importaciones Japonés.....	18
1.4. El Control de Calidad en los Mercados Internacionales: La Rivalidad Japón-Estados Unidos.....	24
1.5. ¿Qué es el Control Total de Calidad?.....	31
1.6. Aplicación de la Calidad Total a Nivel Internacional.....	39
CAPÍTULO 2.	
<i>Calidad Total en las Empresas y en los Negocios Internacionales Ante la Apertura Comercial.</i>	
2.1. Sistemas de Información de Mercados.....	43
2.2. Planeación y Administración Estratégicas.....	48
2.3. La Internacionalización y el Control de Calidad en los Negocios.....	59
2.4. Apertura Comercial en México y el Mejoramiento de los Niveles de Competitividad: Nuevos Compromisos.....	65

CAPÍTULO 3.

La Calidad como Base del Desarrollo del Comercio Internacional Mexicano.

3.1. La Calidad Total en el Desarrollo del Comercio Internacional y su Aplicación en Empresas Mexicanas.....	74
3.2. La Importancia del Mercado Internacional y la Calidad Total como Elemento Negociador entre Proveedores y Compradores.....	83
3.3. El Control de Calidad Orientado al Proceso y al Desarrollo de Nuevos Productos, para Garantizar la Exportación de Productos Mexicanos.....	93
3.4. Normas Internacionales de Calidad ISO 9000 y su Aplicación para la Certificación de Empresas y Productos Mexicanos en el Exterior.....	97

CAPÍTULO 4.

El Control Total de Calidad: Una Vía para que las Empresas Mexicanas Logren una Posición Competitiva Internacional

4.1. La Calidad Total en México Frente a la Penetración de Mercados de Mercados Internacionales.....	105
4.2. Empresa Mexicanas que Aplican el Control Total de Calidad y que Mantienen Relaciones con empresas en el Exterior.....	112
4.3. Perspectivas de los Vínculos de Desarrollo Comercial a nivel Internacional entre Empresas Mexicanas y Extranjeras que Aplican el Control Total de Calidad.....	119

CONCLUSIONES.....	127
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	134
--------------------------	------------

**LA IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL
TOTAL DE CALIDAD EN EL COMERCIO EXTERIOR DE
MÉXICO**

INTRODUCCIÓN.

En cada una de las etapas del desarrollo del capitalismo se ha presentado una teoría, cada una de las cuales ha tratado de explicar el intercambio comercial entre países, dentro de una estructura establecida, donde los factores de la producción se han convertido en elementos importantes para el desarrollo económico mundial.

Por lo anterior, se ha tomado en cuenta, que toda economía en el mundo actual necesita generar un flujo importante de exportaciones, tanto en volumen como en valor, para obtener ingresos suficiente que le permitan acelerar el proceso de desarrollo económico y social mediante la importación de instrumentos de producción y las técnicas consiguientes, con los recursos obtenidos a través de las exportaciones.

En un mundo globalizado, el comercio internacional está destinado a ser un instrumento de cooperación que propiciará el incremento de la productividad en general mediante una división racional del trabajo, complementando con una equitativa distribución de los frutos de la especialización entre los países. Muchos productos del capitalismo como el avance tecnológico, la acumulación de capital, la organización económica para aprovechar las ventajas de la especialización, entre otros, en sí contienen aspectos positivos, sin embargo resultan cuestionables por la forma de explotar los recursos y la manera de emplearlos y porque conducen a formas de distribución injustas.

El Control Total de Calidad, tema que se encuentra interrelacionado con los conceptos económicos neoliberales al funcionar dentro de los actuales esquemas económicos, considera de igual forma al comercio internacional como un elemento importante para que una nación, ya no sólo una empresa, alcance el poder económico -entendiendo éste no como una forma de subyugar a otras naciones-. Por ello, el Control Total de Calidad, resalta que la competencia en los mercados nacionales e internacionales, se torna agresiva al elevar los niveles de competencia se da más activamente entre empresas y otros actores que toman en cuenta el medio ambiente internacional de las relaciones comerciales.

Por otra parte, dentro de los conceptos económicos actuales, la globalización se destaca por la transnacionalización de los procesos de producción, dentro de los cuales, actualmente, se han comenzado a generar productos de calidad única y avalada internacionalmente. En este proceso son aplicados toda una serie de elementos cuyo objetivo final, es la aplicación de normas homogéneas internacionales de calidad. Los actuales términos de intercambio económico se han convertido a las relaciones comerciales en un tema constantemente analizado en todas sus formas, a nivel mundial.

El intercambio comercial internacional, se ha caracterizado principalmente por la constante evolución de los sujetos del derecho internacional que se involucran en él. Así, el

comercio internacional se ha visto igualmente influenciado por sucesos sociales, económicos, productivos, etc., de los cual se derivan diversos niveles de especialización y calidad.

Las condiciones actuales del mundo comercial, la eliminación de barreras comerciales, junto con el establecimiento de corrientes comerciales más fluidas entre México, Estados Unidos y Canadá, y nuestra nación con el resto del mundo (Latinoamérica, Asia y Europa) que habrán de concretarse con la firma de nuevos acuerdos comerciales, tendrán efectos muy profundos -positivos y negativos- sobre las empresas mexicanas.

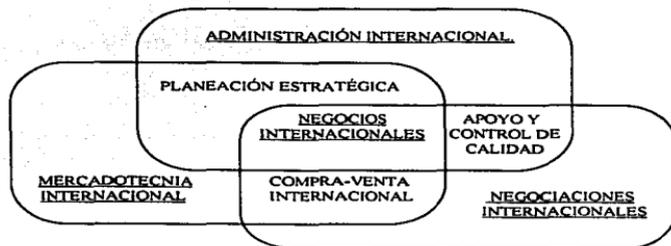
Más que condiciones que sólo involucran asuntos comerciales, los acuerdos que buscan dinamizar o liberar el tránsito de mercancías, influyen sobre otras áreas más extensas como el de la operatividad de las empresas de los países signatarios. La eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias en los intercambios comerciales, especialmente cuando los niveles entre países son desproporcionados, influye de gran forma sobre todo el sector empresarial del país más débil.

Hoy en día, la manera de hacer negocios a nivel mundial ha cambiado de forma radical. La mentalidad de los consumidores en todo el mundo ha evolucionado, hoy son más exigentes; los sistemas de ventas y mercadotecnia habrán de hacerse por necesidad, más eficientes; los niveles de productividad tenderán a aumentar; la eficiencia y la planeación estratégica de las empresas deberá enfrentar un nivel más competitivo en el comercio nacional e internacional; y entre otros aspectos las empresas se verán y están viéndose obligadas a introducir los conceptos del Control Total de Calidad. Este último es considerado como una herramienta administrativa que servirá para hacer frente a la competencia comercial de fin de siglo.

Las nuevas exigencias de calidad, son producto del nuevo entorno en que se desenvuelven los negocios a nivel internacional, por lo tanto las empresas mexicanas deberán comenzar a diseñar estrategias que las lleven a obtener una posición competitiva internacional en los mercados, frente a los nuevos competidores que ingresan conforme avanza la integración económica a nivel mundial, ante un mundo comercial tan amplio y en constante cambio, las empresas requerirán adoptar nuevos sistemas de comercialización para ingresar al mundo comercial, donde la bandera de lucha por los mercados estará marcada por la calidad de los productos y/o servicios comercializados.

No obstante debe diseñarse un sistema administrativo con un enfoque que permita a las empresas nacionales desenvolverse en un ámbito multinacional, que corresponda con las demandas de calidad. Esto se conoce ya con la Administración Internacional con tendencia a la Calidad Total.

El ámbito de las Relaciones Internacionales ha dado un giro importante, es por esto que conviene presentar el siguiente gráfico, mismo que servirá para entender la estructura de este trabajo



La interpretación que apegada a la visión internacionalista se le puede dar al cuadro anterior, y de acuerdo a la dinámica actual en que se realizan los negocios internacionales, es que en la actualidad cualquier país en general y México en particular, requiere de una economía dinámica y competitiva para atacar y resolver los problemas que subsisten en el sector exportador nacional, así como satisfacer las demandas de una población creciente, cada vez más exigente y con mayores niveles de educación. En esta etapa del desarrollo mundial, el crecimiento económico sólo se logra a través de una activa y decidida participación en los mercados internacionales. Dicha participación si bien no es fácil, debe encaminarse a elevar los niveles de eficiencia, calidad, y claro está, de competitividad de las empresas mexicanas.

La apertura comercial de la economía mexicana ha permitido observar que existen elementos favorables por este camino. Sin embargo, un primer obstáculo que se presenta lo constituyen los impedimentos que nuestro país experimenta en su acceso a algunos mercados, en especial al de Estados Unidos. Un segundo obstáculo, es de carácter interno y tiene que ver con la estructura de las empresas y de la política gubernamental, principalmente. Aunque la apertura comercial y la firma de tratados comerciales significa por un lado, garantizar el acceso a los mercados de exportación para los bienes manufacturados o producidos en el país, por el otro, se vislumbra la necesidad de modificar la estructura de las empresas mexicanas.

Tal renovación estructural, deberá incluir aspectos tales como la creación de una cultura pro-calidad a través de la implementación de un sistema educativo que se convierta en el medio para lograr ese aculturamiento, que además de servir para cerrar la brecha cultural (empresarial) en comparación con otros países, permitirá revolucionar actitudes y valores. Lo anterior tendrá la finalidad de lograr que el concepto de "Calidad Total" sea un valor prioritario para la mayoría y porqué no, para todos. El lograr esto, automáticamente

repercutirá en el surgimiento de un nuevo tipo de liderazgo, donde la Calidad Total sea entendida y apreciada por sus beneficios, por no sólo funcionarios del sector público presidentes de empresas privadas, sino también por los rectores de universidades, personal intelectual, directores del medio informativo, hasta los trabajadores.

Evidentemente no se requiere de algún estudio especializado para entender lo hasta aquí expuesto, basta con saber que los malos productos impactan a la economía, al público consumidor, además debilitan la competitividad y la fuerza de toda organización exportadora. Para el desarrollo del tema de tesis, se tomó como ejemplo a Japón por ser el caso más sólido dentro de los países industrializados que llevan la pauta en los mercados internacionales. Además, ese ejemplo es complementado con su contraparte, Estados Unidos, tomando en consideración la lucha por los mercados mundiales entre ambas naciones.

El concepto de Calidad Total surge de la creciente competitividad, no sólo de los mercados domésticos, sino de los externos también. Estos últimos de mayor importancia, ya que además de generar divisas exigen aún más eficiencia y productividad. En nuestros días, el Control de Calidad Estadístico como se le conoce también, ha tomado como meta el estimular la productividad orientando a las empresas hacia la creación de factores productivos especializados, con la finalidad de establecer y hacer cumplir estándares estrictos de calidad.

Igualmente, es importante destacar el papel del sector público para lograr una calidad excepcional en los productos mexicanos. Por ello se hace necesario que las políticas nacionales de privatización y de desregulación, apoyen a la empresa nacional con políticas de planeación y administración estratégicas que contribuyan a la internacionalización de la economía mexicana. Ante la liberalización del comercio, muchas naciones han adoptado por buscar una nueva "línea" que les permita reestructurar su sector exportador, en mayor o menor medida. En este sentido, México no es la excepción. Se requiere sentar las bases estructurales a largo plazo para lograr un equilibrio en torno a la productividad y a la eficiencia de la economía.

En México, la decisión de modificar la estructura del sector exportador debe responder a la necesidad de recuperar el crecimiento económico y consolidar mercados donde los productos mexicanos resalten una verdadera calidad desde el ciclo de investigación de mercados-diseño-producción hasta que éstos sean vendidos y lleguen a los clientes, lo que significa convertir un programa de Control de Calidad basado en la inspección en uno orientado al proceso.

Se ha buscado utilizar al mercado como mecanismo para regular el crecimiento económico y las relaciones económicas internacionales. Para ello ha sido necesario redefinir las dimensiones fundamentales de lo público y lo privado. La modificación de las reglas en la gestión pública están cambiando las formas tradicionales de relación entre las organizaciones nacionales y agencias del gobierno. De este modo se están transformando las estructuras empresariales del país. Aunque el sector público, a través de desregulaciones y privatizaciones está dejando de ejercer un control rígido y central de los procesos económicos, apareciendo en

su lugar los individuos, las empresas, etc. De esta manera se reduce el ámbito de lo público y se promueve la formación de nuevos actores económicos que toman en cuenta el panorama económico internacional.

Hacia el interior, se impone el reto de hacer compatible el Control Total de Calidad con los ideales administrativos; en el exterior la economía nacional impone el reto de la productividad y la eficiencia de las empresas en general, y de las exportadoras en particular, para sobrevivir.

Esto supone necesariamente varios objetivos: promover la productividad y la competitividad, la reorganización de las relaciones entre los factores de la producción mediante la integración de cadenas productivas y la capacitación laboral y, especialmente, promover el establecimiento de un sistema educativo que genere una nueva cultura y permita todos afrontar los retos en igualdad de condiciones. La liberalización de la economía y su internacionalización sugiere que organice a la sociedad y a los factores de la producción integrando cadenas productivas y organizando sus intereses con los imperativos nacionales. Sin embargo, sabemos que la integración no siempre es favorable, de ahí es indispensable insistir en el establecimiento de reglas que eviten que simplemente impere la voluntad del más fuerte.

Hasta la fecha, en México se ha manifestado una clara ineficiencia, no sólo para promover y regular el desarrollo económico del país, sino también la falta de conciencia para sentar las bases de una cultura económica sostenida y sustentada en una planeación estratégica y Control de Calidad par impulsar la productividad y la autonomía individual de las empresas. Sin embargo, cabe destacar que ya están emprendiendo esfuerzos para superar los rezagos.

Durante los últimos treinta años, la transformación más importante a nivel mundial es lo relacionado a la globalización, es decir, la configuración de un conjunto de economías nacionales interdependientes en una sola economía global con procesos de producción y comercialización distribuido por todo el mundo, en función de ventajas comparativas y competencia a nivel global. Cabe señalar, que cuando los países más desarrollados como aquellos que supieron leer oportunamente los signos de los tiempos y aprovechar el momento para asegurar su inserción y participación en la nueva economía global -Las empresas transnacionales ubicadas en: Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur, por ejemplo- competían esforzadamente para ofrecer la mejor calidad al mejor precio posible en los mercados internacionales, en México la planta productiva se volvía cada vez más eficiente.

Sabemos, que la falta de una administración internacional y una organización empresarial consciente de las necesidades de nuestro país, ha causado un sin número de desajustes sobretodo el tipo económico; los costos han sido muy elevados reflejándose en grandes presiones por el déficit de la balanza de pagos, la disminución de las reservas de divisas, la devaluación de la moneda y espirales inflacionarias. De tal manera que las restricciones económicas internas y las presiones impuestas por una economía cada vez más liberalizada que ha logrado imponerse necesita la aplicación de nuevas estrategias que sirvan

de apoyo y den origen a un nuevo comportamiento administrativo de características tales, que permitan librar el rezago en que se encuentran muchas empresas en nuestro país.

La economía mexicana se ha transformado en los últimos años. La formalización de los vínculos económicos a través de acuerdos comerciales reforzará y consolidará esos cambios. Sin embargo, diversos sectores de la sociedad expresan que los cambios que se están gestando no reconocen los rasgos característicos de la estructura económica mexicana, con lo cual se pone en riesgo, aún más, el rumbo económico del país. Lo anterior parte de la tesis de que la estructura económica mexicana se encuentra en un nivel, en el cual todavía no es apropiada para que el país llegue a ser una potencia exportadora, en todos los sectores, ofreciendo productos de alta calidad y con alto valor agregado. Aquí se puede señalar la existencia de dos caminos o rumbos a seguir: en el primero se encuentra una estructura productiva orientada a los mercados de exportación, en el segundo, simplemente rechazar la interdependencia causada por los procesos de globalización.

Además, se ha establecido que los acuerdos de libre comercio deben ser la base del nuevo modelo de desarrollo basado en la productividad, en el aprovechamiento de economías de escala y en el desarrollo y creación de ventajas competitivas a través de un cambio en la actitud de toda la sociedad, incluyendo para ello una verdadera cultura empresarial, que asocie los conceptos de Calidad Total con una fuerza laboral especializada. Es por eso, que se tiene la responsabilidad de crear una base educativa, de infraestructura física y social, de investigación y desarrollo; sin embargo estas condiciones no son suficiente para crear ventajas competitivas. Sin descuidar esas áreas fundamentales de una economía productiva, los esfuerzos deben enfocarse a crear recursos avanzados y especializados, ligados a empresas específicas o grupos de ellas.

Mecanismos como los siguientes podrán crear ventajas competitivas y de calidad: programas de entrenamiento especializado, esfuerzos de investigación en universidades para vincular a estas con las empresas, promover actividades de asociaciones de comercio y la inversión de empresas para desarrollar sus productos. El proceso implica también, mejorar la calidad del trabajo, invertir en nuevos productos y procesos, crear grupos de empresas relacionadas y difundir e introducir los productos a los mercados internacionales. Hacer cumplir estándares estrictos de la calidad del producto o servicio, es una actividad cuyo efecto estimula y eleva cualitativa y cuantitativamente la demanda interna y externa.

Para ser exitosas, las empresas requieren de procesos eficientes -captar, interpretar y responder a- las señales que el mercado envía constantemente. La cercanía de los mercados, hace que la calidad y composición de estos sea un factor importante en la competitividad global, ya que las empresas perciben y responden a las señales del mercado local e internacional. Cuando los mercados locales exigen calidad excepcional en el producto o servicio ofrecido, no solamente están mostrando las necesidades de compradores avanzados, sino que presionan a la empresa para alcanzar altos estándares, y la obligan a innovar, en los mercados mundiales.

Desde el punto de vista de la economía nacional, la empresa nacional enfrenta ya las estructuras competitivas internacionales. Se reducirán los costos generados por la incertidumbre en el comercio exterior, reduciendo con el la vulnerabilidad de las exportaciones, y se formalizará el proceso de integración de la economía mundial que ya se está llevando a cabo, estableciendo reglas claras para lograr un beneficio equitativo en relación a un comercio cada vez más libre.

Dado lo anterior, el mercado mundial será el elemento que determine el nivel de precios, calidad, lo cual a futuro determinará el nivel competitivo de las empresas. Por lo tanto se puede decir, que una empresa es competitiva cuando ha logrado adecuarse a las condiciones imperante de un determinado mercado. Es decir, que crecerá si su adaptabilidad es superior o igual a la velocidad de los cambios mundiales. En resumen, se puede señalar que cuando esa capacidad de la que se habla, es inferior se produce un desequilibrio que indudablemente lleva a :

- * Disminución del nivel competitivo que obliga a reducir precios
- * Se da un aumento en la pérdida de participación en el comercio
- * Se anulan los beneficios, entre otros aspectos

Por lo tanto, es conveniente mencionar que nuestro país dispone de los elementos para producir bienes o servicios vendibles; existen usuarios potenciales en todo el mundo dispuestos a comprarlos si son de calidad, en condiciones de venta adecuadas al valor del bien y a las características del mercado. Al respecto es conveniente decir que se ha promovido intensamente, la apertura de mercados comerciales, para buscar consolidar a nuestro país como "una potencia exportadora". De los países latinoamericanos, México sin duda, se ha destacado al establecer acuerdos de Libre Comercio, como el NAFTA. Se prevé, de igual forma alcanzar acuerdo importantes con la Unión Europea, además de que ya se han abierto perspectivas de libre comercio con los países de la Cuenca del Pacífico.

México, es un importante punto comercial en el mundo, donde seguramente varios países, se pronunciarán a favor de negociaciones para establecer acuerdos de libre comercio. Se debe luchar por lograr un papel más importante para lograr una "liberalización comercial global", a través de la cooperación, por ejemplo en la Organización Mundial de Comercio (OMC), para lograr consolidar los esfuerzos de la Ronda Uruguay.

Por otra parte, para ejemplificar a nivel de empresa el desempeño del Control Total de Calidad, se había elegido únicamente a la industria automotriz, pero dado lo restringido de la información, hubo la necesidad de hacer una variación tomando en consideración a otras empresas para no caer en lo que sería posible llamar "la individualidad empresarial".

Así, en el primer capítulo se abarcan los aspectos centrales en los que se desarrolló el origen del Control de Calidad dentro del marco de los acontecimientos que tuvieron lugar después de la segunda coflagración mundial, es decir, la Guerra de Corea; la revolución socialista en China encabezada por Mao Tse Tung; la ocupación norteamericana en Japón que finalmente derivó en el surgimiento de la nación asiática como principal rival de occidente (Estados Unidos), en los mercados internacionales. En el último punto de primer capítulo se destacan los aspectos centrales que conforman el Control Total de Calidad como teoría administrativa de fin de siglo.

En el capítulo dos, se destaca la importancia de la información como elemento central en el inicio de los negocios internacionales, para trascender en el comercio internacional. En segundo lugar, se plantea la necesidad de implementar una estrategia de planeación y administración para conducir hacia el éxito a una empresa que quiere trascender más allá de su mercado doméstico, destacando como punto central el lograr una posición competitiva en todo el mundo, a través de la implementación del Control de Calidad. También se destacan los puntos centrales para lograr una internacionalización de la empresa y los negocios, que permitirán superar los rezagos económicos y administrativos de una empresa o de una nación en su conjunto.

La calidad como base del desarrollo del comercio internacional mexicano, se describe en el tercer capítulo, precisando su aplicación en empresas mexicanas como elemento negociador entre proveedores y compradores, hecho que se pretende, debe garantizar o facilitar la exportación y aceptación de productos nacionales en mercados extranjeros. Planteando la necesidad de efectuar un seguimiento y aplicación de Normas Internacionales de Calidad, tales como las ISO 9000, entre otras, para lograr una amplia certificación de empresas y productos nacionales en mercados de ultramar.

Entonces lo señalado en los tres capítulos anteriores, significará la base de lanzamiento que permitirá hacer frente a la competencia en los mercados mundiales, promoviendo los vínculos de desarrollo comercial entre empresas nacionales y extranjeras, como vía para alcanzar una posición competitiva internacional, aplicando el Control Total de Calidad, como se describe en el cuarto capítulo.

Finalmente, queda de manifiesto nuestro más sincero agradecimiento a personas e instituciones que hicieron posible directa o indirectamente, la conclusión de este trabajo. Al Lic. Armando Ramírez Becerra, por su ayuda apreciable y oportuna para la elaboración de este trabajo; a la Lic. Beatriz Tellez Lara por la información otorgada; a la Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C.; a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; a los apreciables amigos de Grupo IUSA; a la empresa Vidrio Plano de México; a Nacional Financiera; y a la Carrera de Relaciones Internacionales, por la formación de más y cada vez mejores alumnos.

CAPÍTULO 1

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD: CONTEXTO INTERNACIONAL

1.1 Nacimiento del Control de Calidad Moderno.

Tiempo después de finalizar la Segunda Guerra Mundial, en los Estados Unidos, aún se mantenía la idea de que las malas condiciones de la economía a nivel internacional en la segunda mitad de la década de los años 30's, habían sido causantes de la segunda conflagración mundial. Como naciente potencia que regiría el nuevo orden económico internacional de la posguerra, comenzaron a trazarse objetivos y estrategias para consolidar su hegemonía.

"Estados Unidos desarrolló una diplomacia económica activa después de la guerra porque sus dirigentes disfrutaban de los medios y la voluntad para ejercitar el liderazgo de la economía global. Mientras que en 1945, gran parte de Europa y Asia estaban en ruinas, los norteamericanos producían casi la mitad de los bienes producidos en el mundo. El gobierno norteamericano, apreciaba la ventaja de su poder económico, lo que aunado a la inexistencia de alguna amenaza militar inmediata para la seguridad nacional, fomentó la confianza en el poder económico como el instrumento primordial de la diplomacia de la posguerra"¹

En consecuencia, su sentir, una vez que la guerra había terminado, era que Estados Unidos necesitaba reformar las estructuras globales de planificación y estabilización para evitar una nueva recesión. Los estrategas norteamericanos, en esos momentos, sólo tomaban en cuenta su experiencia de las tres décadas anteriores, de las que habían comprendido que la prosperidad de su país dependía de una economía sana a nivel mundial; y que el orden interno, el gobierno debía intervenir para promover el empleo, la productividad y en la mejora de la calidad de los productos.

Esta visión, dio lugar a que Estados Unidos buscara la manera de consolidar algunos intentos por regir el orden económico internacional a través de mecanismos que habían promovido incluso antes de terminar los enfrentamientos de la Segunda Guerra Mundial.² Al respecto Pollard nos dice:

"Mucho antes de que comenzara la Guerra Fría, los políticos estadounidenses habían propuesto la creación de un sistema económico independiente como la base de la política exterior norteamericana de la posguerra. Durante la mayor parte del periodo 1945-1950, los instrumentos económicos se vislumbraron como sustituto parcial de un gigantesco aparato militar...".

¹ Pollard A. Robert. *La Seguridad Económica y los Orígenes de la Guerra Fría, 1945-1950*, México. Edit. Genrika, 1988.

² Véase: Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el Control Total de Calidad?, La Modalidad Japonesa*, 3ª de México, Edit. Norma, 1991. Pág. 13

Los acuerdos de Bertton Woods, que crearon al Fondo Monetario Internacional al Banco Mundial significaron el primer paso para Estados Unidos, que le permitiría convertirse en el líder económico del mundo. Durante las siguientes tres décadas, esos organismos simbolizaron el deseo estadounidense de establecer un orden económico en el mundo, basado en el libre comercio y la convertibilidad de la moneda. Así, se anticipó la Guerra Fría, cuando la ex URSS, aliado de los norteamericanos y de las potencias europeas en la guerra contra el eje Berlin-Roma-Tokio, se negó a ratificar los acuerdos de Bretton Woods, hecho que significó que quedara fuera del esquema diseñado por Estados Unidos.

Por su parte, y pensada originalmente como un sistema de pesos y contrapesos, la ONU muy pronto demostró sus límites. Estados Unidos y sus aliados (Gran Bretaña y Francia, principalmente) dominaron económicamente con grandes flujos de capital las principales instituciones financieras de la ONU. De algún modo, este nuevo organismo, anticipaba las diferencias entre las potencias, diferencias que se habrían de confirmar después de las conferencias de Yalta, Postdam y Teherán, una vez derrotada toda resistencia bélica de Alemania y Japón. En términos generales, el nuevo orden económico internacional de la posguerra, comienza a concretarse con la creación del FMI y el BM, derivados de los acuerdos de Bretton Woods, y que proponían, para el caso del FMI³:

- 1) Equilibrio en la balanza de pagos de sus miembros.
- 2) La cooperación en problemas monetarios.
- 3) La expansión del Comercio Internacional.

En el caso del BM, creado junto con el FMI en 1944, se acordó:

- 1) La reconstrucción y fomento de los territorios de los países miembros.
- 2) Promover la inversión extranjera.
- 3) Promover un crecimiento equilibrado en el Comercio Mundial.

Al parecer, con estos nuevos organismos se ofrecía una base neutral a partir de la cual los países podrían competir, pacífica y equitativamente por los recursos y los mercados mundiales. Después de establecerse el FMI y el Banco Mundial, se sumó en 1947 el Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)⁴, complementando la estructura teórica

³ La trascendencia del Fondo Monetario Internacional como institución económica a nivel mundial, puede ser consultada en el texto de Gwin, Catchrin y E. Feindberg, Richard. La Reestructuración del Fondo Monetario Internacional en un mundo Multipolar. México, Centro de Estudios Monetarios latinoamericanos. 1991.

⁴ Cabe recordar que después de la Segunda Guerra Mundial queda de manifiesto que las relaciones de dependencia entre países débiles y poderosos quedarían reguladas por nuevas formas de explotación en escala mundial, en las que organismos internacionales como el FMI, el Banco Mundial y el GATT, tienen asignado un papel coordinador.

del libre flujo de mercancías y de equilibrio monetario. El GATT se creó al margen del sistema de Naciones Unidas, basándose en acuerdos multilaterales que regularían las relaciones comerciales entre las partes contratantes.

Dentro de esta modalidad el capitalismo ha encontrado los mecanismos para justificar su hegemonía con base en la sustracción del excedente económico producido en terceros países. A partir de entonces, la guerra económica y tecnológica que iba a darse durante las siguientes décadas se planteó de forma abierta.

El factor económico probó desde el inicio de los años 50 ser un instrumento eficaz y tan poderoso o más que el militar. Esta misma estrategia la trató de utilizar Estados Unidos en Asia, donde al finalizar la segunda Guerra mundial se había propuesto erradicar el militarismo japonés, impedir que el imperio del sol naciente dominara la economía de la región y ayudar al surgimiento de China como potencia mundial a efecto de establecer un equilibrio en la zona.³ Estos objetivos no pudieron ser concretados, al combinarse toda una serie de factores, predominando el hecho de que China, surgió como un país comunista y antagónico del sistema capitalista que pretendían extender los norteamericanos.

En primera instancia, China era vista por los norteamericanos como el gigante que desempeñaría un papel clave para contener al comunismo en la región asiática y al mismo tiempo serviría para frenar algún tipo de resurgimiento, incluso militar o económico. Muy pronto, los apoyos suministrados por Estados Unidos al Kuomintang (Partido Nacionalista Chino) a efecto de favorecer su posición y sus metas en la guerra civil china en la años 40, estaban destinados a perderse. El triunfo de las fuerzas comunistas lideradas por Mao Tse Tung era inevitable e irreversible, dejando a los norteamericanos sin otra opción más que la de establecer nuevos lineamientos que impidieran el surgimiento de otra potencia con ambiciones expansionistas.

En 1949, Dean Hachenson sustituyó a George Marshall como Secretario de Estado. Para evitar una estrecha cooperación entre Chinos Soviéticos, Hachenson siguió tres políticas:

- 1) Reducir la ayuda económica a las áreas dominadas por comunistas.
- 2) Una política denominada "manos afuera" con respecto a Taiwan; y
- 3) El uso del comercio como una palanca negociadora con el gobierno de Pekín.

Bajo estas tres bases se desarrolló en los años posteriores, la relación y la contención del comunismo en el Pacífico Asiático. En un primer plano, Estados Unidos aumentó su

³ Después de la guerra, como es bien conocido, se consolidan los dos sistemas antagónicos definidos en términos económicos, políticos e ideológicos, que enfrentarían con sus propias formas de producción y distribución a los retos del desarrollo económico mundial.

presencia militar en la zona; en segundo lugar, a través del uso de los flujos del comercio e inversiones, se favorecía a las naciones aliadas y aisló a las que consideraba enemigas.

"En relación a China, Estados Unidos Había calculado que dada la grave problemática que enfrentaba el país más poblado de la tierra estaba agobiado por el hambre, carecía de un sistema productivo y no alcanzaba a tener un proceso de pacificación y estabilidad, el uso de "armas" como las restricciones al comercio, capital y tecnología de occidente le serían suficientes para impedir su desarrollo económico y militar".⁶

Sin embargo, Estados Unidos no obtuvo pleno apoyo en su política asiática de controles sobre el comercio y la inversión por parte de sus aliados. A causa de grandes intereses que tenían en Hong Kong, Shanghai y China en su conjunto, los Ingleses fueron los más reticentes y la estrategia norteamericana fue poco exitosa y con el apoyo de los soviéticos al gobierno de Pekín liderado por Mao Tse Tung, el triunfo de la revolución llegó a consolidarse.

El surgimiento de la República Popular de China, se hizo más evidente para los norteamericanos cuando las fuerzas aliadas de occidente conducidas por el General Mac Arthur, enfrentaron el "peligro amarillo" en la guerra de Corea, que como se sabe representó el inicio de la llamada Guerra Fria.

"Al iniciar, la Guerra Fria se caracterizó principalmente, por las políticas seguidas por las potencias emergentes (Estados Unidos y la URSS) que respondían a intereses de control estratégico, destacando el militar, la lucha por el control de los recursos naturales y la imposición de sistemas político-económicos. En esta etapa del acontecer internacional, el "desarrollo" fue uno de los conceptos más utilizados como escudo para justificar todo tipo de acciones, militares, golpes de estado, boicots económicos, etc."⁷

De tal suerte, sólo cinco años después de la victoria aliada sobre Japón, Estados Unidos se encontraba en la tarea de reconstruir económicamente a Japón como salida única para hacer finte a China. Así muchas de las metas norteamericanas se veían frustradas, ya que al sustituir a China por Japón como potencia económica en la región, preveía acelerar la descolonización del sudeste asiático, contener la influencia soviética en la región y asegurar esos mercados para las empresas norteamericanas.

⁶ Véase: Ramos Esquivel, Alejandro. La Guerra que Viene, Siglo XXI la Centuria del Pacifico. Edit. Iberoamericana, 1991.

⁷ Op Cit.

"El debate de la política exterior de los Estados Unidos durante la guerra no se centró en la cuestión tradicional de la oposición o el apoyo al papel internacional del país... Durante la guerra, el debate se refirió a la naturaleza del papel tradicional que desempeñarían los Estados Unidos, las alternativas de la política exterior pueden describirse como el internacionalismo empresarial y el internacionalismo idealista..."⁸

La recuperación económica del Japón se convirtió en un asunto prioritario en las políticas norteamericanas, comenzándose a visualizar el desarrollo de una zona que los estrategas norteamericanos denominaron el "Tazón de Arroz de Oriente", y que con el tiempo dio paso a la creación de "modelos económicos" como el de los llamados "NICS" asiáticos. Japón al igual que Alemania era el otro gran derrotado de la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos combatiente mayor del imperio asiático, obtuvo el "derecho de ocupación única", el control sobre Corea del Sur, y bases militares a lo largo del Pacífico. Hasta 1970, con un sistema monetario internacional estable, y un comportamiento cíclico sin fuertes variaciones, Japón y Alemania, reconstruyeron sus aparatos productivos financiado con fondos federales y privados norteamericanos. Las políticas norteamericanas hacia Japón en un principio, tenían mayor énfasis en la desmilitarización y no en la reconstrucción.

El primer objetivo, era desarmar al ejército japonés, procesar a los criminales de guerra y disolver los establecimientos industriales y financieros nipones. Al margen de lo anterior quedó claro que al igual que en Alemania, Estados Unidos buscó despojar a Japón de su capacidad de producción excedente. La pérdida de tal capacidad y de otras posesiones en Corea, Taiwán, Manchuria y otros lugares, acentuó la dependencia japonesa del comercio exterior después de la guerra.

Sin embargo, luego de las etapas iniciales, donde se contemplaba la devastación económico-industrial del Japón, Estados Unidos concluyó que la única manera de estabilizar y consolidar su hegemonía es esa zona del mundo, consistía precisamente en la promoción de las economías de la región asiática, teniendo a Japón como eje. Así las fuerzas de ocupación transfirieron el método norteamericanos sin ninguna modificación apropiada para Japón.

"...Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: el teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema se debía a que la calidad de equipo era desigual y deficiente... las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara aplicar el Control de Calidad Moderno. Además tomaron medidas para educar a la industria nipona. Este fue el comienzo del Control de Calidad en el Japón: mayo de 1946".⁹

⁸ L. Block, Fred. Los Orígenes del Desorden Económico Internacional, México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1980.

⁹ Ishikawa, Kaoru. Op Cit.

Esto significó algunos problemas, pero los resultados fueron prometedores y el método norteamericano pronto se extendió más allá de la industria de las telecomunicaciones. Durante el periodo de ocupación norteamericana, se estableció en Japón el sistema de normas nacionales. En 1945, es creada la Asociación Japonesa de Normas, y en 1946, el Comité de Normas Industriales Japonesas. La Ley de Normalización Industrial se estableció en 1949 y Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo, apareció el sistema de la marca NIJ con base en la ley de Normalización Industrial. Este sistema contribuyó a introducir y difundir el Control de Calidad en las empresas japonesas.

También, pero en 1946 se crea la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) como una institución privada constituida por ingenieros y personal docente. en 1949, en esta entidad, se estableció su Grupo de Investigación den Control de Calidad (GICC). Su principal objetivo era difundir información sobre el Control de Calidad. Sus miembros buscaron una manera de agrupar a las empresas niponas a fin de exportar productos de calidad y elevar los niveles de vida del pueblo japonés. En esta ocasión se utilizaron como base las normas norteamericanas y británicas enseguida descritas, pero acopladas a las necesidades del país.

Es importante recordar que Inglaterra, había sido hogar de la Estadística Moderna, lo que le permitió desarrollar también el control de Calidad. Su aplicación se hizo evidente en la adopción de la Normas Británicas 600 en 1935¹⁰, basadas en el trabajo de E.S. Perason. Cabe destacar que durante los años de la guerra, Inglaterra desarrolló otras normas.

En 1856, nace en Filadelfia Frederick Winslow Taylor¹¹ -uno de los precursores del CC moderno-, quien modificó radicalmente el sistema industrial europeo; sustituyó al capataz por un ingeniero industrial especialista en sistemas, estandarización del trabajo, división y especialización del mismo, producción en mas, tiempos y movimientos. Los nuevos amos del ser humano son: el capital y la tecnología, la meta: la productividad a través de las economías de escala.

Taylor crea una división en los seres humanos: los ciudadanos de primera, sinónimo de administradores (gente instruida o dueños del capital) y los ciudadanos de segunda (mano de obra), los hizo equivalentes a una mercancía que hay que contratar cuando hay auge y eliminar cuando hay crisis. "Tradicionalmente la administración ha sido un privilegio y la fuerza laboral una mercancía".

En 1930, el Control de Calidad Moderno, o Control de Calidad Estadístico (CCE) como se le conoce también, comenzó con la aplicación industrial del cuadro ideado por el DR. W.A. Shewart a partir de la teoría del Blas Pascal (1632-1662). La Segunda Guerra Mundial

¹⁰ Más tarde se adoptó la totalidad de las Normas Z-1 norteamericans con Normas Británicas 1008.

¹¹ Frederick W. Taylor es considerado como el padre de la Administración Científica. El método Taylor sugiere que la administración se realice por especialista. Es decir, que los especialistas e ingenieros formulen normas técnicas y laborales y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se les han fijado. Para más información, véase: Cedeña, Ana E. Problemas del Desarrollo, N° 81. México, Edit. UNAM, 1990.

permitted aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra. Al utilizar el Control de Calidad, los Estados Unidos produjeron artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra entonces se denominaron Normas Z-1.

La producción norteamericana durante la guerra se consideró satisfactoria en términos cuantitativos y cualitativos, debido en gran parte a la introducción del Control Total de Calidad, que también estimuló los avances tecnológicos.

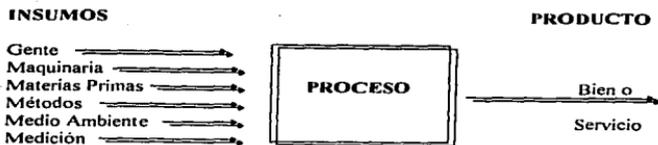
Antes de la introducción del Control de Calidad Moderno por parte de las fuerzas norteamericanas, el Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma. Algunos académicos japoneses se dedicaron al estudio de la Estadística Moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y no logra una aceptación popular. En el campo de la administración el Japón también iba a la zaga. El Control de Calidad dependía únicamente de la inspección, pero esta no era apropiada para todos los productos. En aquellos días el Japón competía en costos y precios pero no en calidad. Seguía siendo la época de los productos "baratos y malos".

Para 1950, William Edwards Deming¹², extendió el Control de Calidad a los campos del transporte y del servicio en general. A sólo cinco años de haber sido derrotado en la guerra y sin recursos naturales en su territorio, llegó a Japón el Dr. Deming con su filosofía sobre el Control de Calidad. Filosofía que convirtió a la nación asiática en una potencia económica, en sólo 30 años. Algunos autores, opinan que quienes aún no entienden lo que sucedió en esa nación le siguen llamando el "milagro" japonés. En 1950 nace en Japón la nueva era económica donde los niveles a los que estamos acostumbrados de error y desperdicio ya no son aceptables.

La teoría del Dr. Deming, no solamente ha funcionado a nivel de un país, sino en cualquier institución o empresa donde los directivos no sólo se involucran, sino que se comprometen a ser líderes del cambio. Ya para fines de los 60 y mediados de los 70, Alemania y Japón principalmente, desafían el poderío industrial y comercial de Estados Unidos, en la larga disputa, -no militar- por el control de la producción y los mercados.

Así ha quedado comprobado que lo que hagamos en la vida (trabajo, recreación, etc.) puede ser representado como se muestra en el siguiente cuadro, para obtener el resultado que se llama producto, bien y/o servicio.

¹² Es el filósofo quien da la cimentación al Dr. Shwartz: es considerado como el padre de la tercera etapa de la revolución industrial (1990-?). La diferencia filosófica entre Taylor y Deming, se explica a través de lo que los japoneses llaman la rueda o círculo de Deming y el a su vez la llama de Shewart, sin importar su autor la rueda nos dice que toda actividad individual o grupal requiere de 4 etapas: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. (PHVA).



Representación Universal de un Proceso.
Fuente: Grupo IUSA.

1.2. El Control Total de Calidad como Impulsor del Desarrollo Económico en Japón.

La amenaza que representaba China para los norteamericanos, impulsó a la superpotencia a convertirse en el protector militar de Japón y, como ya se ha establecido, en su principal propulsor económico. Hecho que resultó decisivo para que el imperio Nipón concentrara sus esfuerzos en el desarrollo económico que, para la década de los setentas presentaba a esta nación con un avance considerable, -e impresionante para algunos-, ya reconstruida y con un gran futuro.

Un evento a considerar, como factor exógeno y cuyos acontecimientos sirvieran como impulsor de la economía japonesa, es la Guerra de Vietnam. Después de que Estados Unidos decidiera apoyar al gobierno de Ngo Dinh Diem y, casi de manera paralela, Ho Chi Minh instalara una república socialista aplicando políticas similares a las de Mao Tse Tung en China, nace en 1960, el Frente Nacional de Liberación (FNL) en Vietnam del Sur y cuyo objetivo era derrocar al gobierno de Ngo Dinh Diem. A causa de ello el gobierno norteamericano decidió intervenir de forma directa en el conflicto, que se desarrolló de tal manera que empujó a las fuerzas norteamericanas hasta que los contingentes del ejército estadounidense se retiraron en 1973, siendo presidente de los Estados Unidos Richard M. Nixon, y bajo gestión del entonces Secretario de Estado, Henry Kissinger.

Los beneficiarios de la derrota norteamericana en Vietnam, sumada a otros factores, fueron los actualmente llamados "tigres y dragones" de la Cuenca del Pacífico, que fueron marginados de toda actividad bélica y recibieron recursos directos (ayuda de gobiernos occidentales) e indirectos (financiamientos preferentes de FMI y del Banco Mundial) con el

objetivo de convertirlos en "modelos" de desarrollo capitalista que contrarrestarían la influencia de los comunistas.

"En la época de la posguerra y una vez que a Japón se le asigna el papel de eje para el desarrollo económico de la región y se le limita cualquier participación militar...el resto de las naciones "aliadas" del Pacífico Asiático, siguen el mismo patrón, lo que, en un principio las convierte en altamente dependientes..."¹³ a tal grado que varias de ellas son presentadas hoy en día como modelos de desarrollo.

Al recibir apoyo de Occidente, estas naciones comienzan a tener acceso libre a los mercados internacionales de comercio y capital. De nueva cuenta Japón es el prototipo, aprovechando sus ventajas y como productor y exportador tradicional y apoyado en un proteccionismo tolerado por sus competidores occidentales, inicia rápidamente el camino hacia la conquista de los mercados y a la recuperación de su economía. Aprovechando la inyección de capitales, los japoneses comienzan a copiar los productos provenientes de occidente; toman ventajas al no tener una preocupación de su defensa militar y se concentran en el desarrollo económico.

Si bien en el presente trabajo no se tiene la intención de elaborar un compendio histórico, los casos como el de la Guerra de Vietnam, debe ser tomada en cuenta para describir y explicar, no sólo la evolución de la Guerra Fría, sino también la influencia que tuvieron esos acontecimientos en el surgimiento del "milagro económico de Asia", además de servir como preámbulo del tema objeto de estudio. Fue así como primero en Japón, luego en Corea y en menor escala en Singapur, Taiwan y Hong Kong, se aplicaron modelos de "libre mercado" que por sus características también recibieron la denominación de "capitalismos de Estado", estos últimos serán expuestos más adelante.

De manera contraria a lo que posiblemente se pensó, el haber sido derrotado en la Segunda Guerra Mundial, para Japón significó -no un retraso, ni empezar de cero-, por un lado una gran oportunidad para avanzar rápidamente hacia la recuperación que sólo le tomaría tres décadas, por el otro, alcanzar la vanguardia de las economías del mundo. Al respecto, el expresidente norteamericano, Richard M. Nixon, en su libro "La Verdadera Guerra", equipara el poder militar con el económico.

"...del mismo modo que el poderío militar proporciona el músculo, el económico viene a ser como la sangre vital para cualquier tipo de guerra. Es el poderío económico el que permite mantener los niveles de poder militar, es en sí mismo una poderosa arma que usada con habilidad favorece nuestros intereses...la misma evidencia para cualquiera que quiera verlo, es que en occidente, en general, y Estados Unidos en particular, han creado la mayor máquina económica que ha conocido la humanidad..."

¹³ Ramos Esquivel, Alejandro Op Cit

Tomando en cuenta estas palabras, se puede señalar que los norteamericanos jamás se imaginaron los alcances que lograrían los nipones con la ayuda "impuesta" por occidente y por sí mismos como pueblo entusiasta, al traducir el método occidental como una modalidad japonesa.¹⁴ En relación a esto Alejandro Ramos Esquivel, nos dice:

"Paradójicamente y dadas las ventajas que en muchos renglones, ha tomado Japón sobre Estados Unidos y el resto de las potencias occidentales, parecería que los norteamericanos alimentaron silenciosamente y sin darse cuenta a un Frankenstein económico, que ahora les pelea espacios y se vuelve contra sus creadores".¹⁵

Es notable que alemanes y específicamente los japoneses, hayan aprendido que las limitaciones a las que fueron sometidos al término de la Segunda Guerra Mundial, les daría una gran ventaja. Pues los recursos que no destinaron a la investigación militar, los utilizaron sabiamente para lograr una supremacía tecnológica, productiva, financiera y comercial, desplazando a sus vencedores. Se puede agregar a lo anterior, el desacuerdo personal con los autores estadounidenses Poll y Stamos que afirman que:

"La hegemonía económico-política, requiere de algo más que el poder económico: también requiere de poder militar y fuerza política. Japón no tiene ninguno de los dos y, además muestra pocos signos de desarrollar, o querer desarrollar, su poder en alguna de esas áreas".¹⁶

La base del triunfo japonés está en que los nipones vencieron las limitaciones apoyados en un sentimiento de unidad nacional, en su orgullo y en una lealtad como pocas hacia su país, y hacia las instituciones y hasta las empresas que en él se encuentran.¹⁷ El modelo japonés se deriva de un espíritu indomable para aprovechar al máximo los recursos disponibles, aún siendo escasos y una plena conciencia de hacer bien las cosas, de perfeccionarlas y de una superación constante en todos los campos de la actividad.

El correr riesgos, es la esencia y médula del espíritu del empresario japonés. Entendiéndolo perfectamente el gobierno japonés, a partir de un esquema centralmente, planificado, cuidó que en cada rama de la producción hubiese cuando menos dos o más empresas de gran tamaño que aseguraran la competencia. Derivado de ello, los empresarios están dedicados a buscar nuevas formas y medios para elevar productividad y la calidad, de sus productos.

¹⁴ Ishikawa, Kaoru. Op Cit. Págs. 20-32.

¹⁵ Idem. Pág. 59

¹⁶ International Economic Policy: Beyond the Trade and Debt Crisis. Lexington, 1989, Pág. 107

¹⁷ Para entender mejor la evolución de las empresas japonesas véase: Mercado Villanueva, Carlos A. Tesis. Las Empresas Sono Shosha en el Contexto de la Apertura Comercial de México. UNAM, 1994.

Las políticas gubernamentales niponas de la posguerra estuvieron -y lo están aún- orientadas a lograr lo que se comenta en este párrafo; eso se convirtió en una política nacional y fue aceptado popularmente. De los aspectos más notables de la cultura japonesa podemos destacar el vínculo tan estrecho que se ha logrado entre el gobierno, el comercio y la industria, a través de la cooperación.

El denominado "capitalismo de estado" se convirtió en el eje central de esas políticas, que permitieron promover inversiones, se logró una alta tasa de ahorro interno a través de un eficiente política fiscal y garantizó en primer lugar, la atención del mercado nacional.

Algunos especialistas opinan, que la obsesión por la calidad constituye, ya no un secreto, sino un hecho, el éxito japonés en los mercados mundiales. El programa de "cero defectos" se formalizó en Japón en 1965, el cual estuvo a cargo de la Nippon Electric, los resultados antes de cinco años, muestran que más de seis mil empresas lo habían adoptado.

"Paralelamente al concepto de calidad, resumido en "cero defectos", el eficiente funcionamiento de la economía japonesa responde a los siguientes factores: permanencia en el empleo y entrega en el trabajo; incremento de capital y óptima utilización; elevados presupuestos al desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos en la producción de bienes y servicios, transferencia de recursos de la agricultura a la industria; adaptación y mejoramiento continuo de tecnologías y productos procedente de otros países; trabajo de equipo y esfuerzo de grupo; promoción de economías de escala permanente capacitación de la mano de obra. Bajo la concepción nipona, el trabajo educado constituye el recurso más importante para el crecimiento económico".¹⁸

A continuación, creo conveniente hacer una cita tomada del libro "La Guerra que Viene. Siglo XXI la centuria del Pacífico" en la que se hace mención a Yasuo Aoto, como autor del libro "Japón, su Tierra y su Gente", donde sostiene que el Imperio del Sol Naciente ha podido enfrentar los periodos de crisis y salir fortalecido de ellos, como resultado de su enorme esfuerzo por modernizar y hacer más eficiente su economía. En el texto, Aoto identifica seis factores básicos que a su opinión han contribuido al éxito de Japón, conjugándose para fortalecer la presencia internacional del país superando incluso a Estados Unidos:

1. La ética de intenso trabajo de los japoneses, sus altos niveles de educación, sus habilidades técnicas y sus capacidades para mantener la estabilidad política y financiera que les permitieron lanzar en los 60's un programa de modernización industrial en los 80's enfrentar primero la crisis energética y posteriormente la revaluación del Yen.

¹⁸ Ramos Esquivel, Alejandro. Op Cit. Además, véase: Ishicawa, Kaoru. Op Cit.

2. El esfuerzo concentrado de los japoneses para modernizar sus industrias mediante la canalización de gran parte de sus excedentes generados hacia instalaciones productivas, dándoles una mayor competitividad internacional.

3. El haber puesto en marcha un programa de ahorro energético en los 70's.

4. La existencia de un gran mercado de exportación -especialmente con E.U.-, que absorbió una creciente producción de artículos japoneses, permitiendo que las ventas al exterior se quintuplicaran entre 1975 y 1990.

5. El bajo nivel de gastos en defensa derivado de la firma del tratado de seguridad con los E.U. después de la guerra, permitió el crecimiento en inversiones destinadas a la ciencia y tecnología, lo que tuvo efectos multiplicadores sobre el resto de la economía haciéndola más eficiente.

6. El haber mantenido inalterado un balance entre la libre empresa y la guía y el control gubernamental bajo un esquema corporativo.

En 1947, la Ley Antimonopolio, se convirtió en la parte más fundamental de la economía del Japón de la posguerra, Otra ley, la de Eliminación del Excesivo Poder Económico, aprobada igualmente en 1947, que pretendía dividir a 325 empresas, de las cuales sólo lo fueron 18 debido a la expansión de la Guerra Fría, y al relajamiento por parte de las autoridades de ocupación.

Es importante mencionar que los porcentajes de concentración para la mayoría de las industrias eran inferiores al final de la guerra que al comenzar ésta, ello sirvió para promover una fuerte competencia convirtiéndose así en la característica del Japón de la posguerra, y que a su vez condujo hacia el crecimiento económico.

En los años sesenta y setenta, los aumentos en la productividad que se dieron después de la Segunda Guerra Mundial, son el resultado de factores tales como:

1) Economías de escala (Ejem. Japón) a partir de la producción en masa (para convertirse en economías de punta).

2) Una fuerza laboral altamente calificada, reduciéndose los conflictos.

3) Suficientes inversiones de Capital.

4) Continua innovación tecnológica.

5) Grandes mercado de exportación reflejando una alta competitividad internacional.

El flujo de divisas¹⁹ provenientes de los gastos militares norteamericanos, llamados adquisiciones especiales, tuvo gran importancia en el proceso de recuperación económica de Japón. La moneda extranjera procedente de dichas adquisiciones aumentó cubriendo el 60-70% de las exportaciones, y elevándose así el límite de la balanza de pagos. De esta manera, a través de las adquisiciones especiales y las exportaciones, Japón fue capaz de realizar importaciones por un valor aproximado de 2 000 millones de dólares anuales, permitiendo a las industrias que dependían de las importaciones de materias primas doblar su capacidad.

Por la alta demanda, aparecieron los llamados cuellos de botella en las industrias eléctrica, del acero, naval y del carbón, induciéndose las inversiones en Equipo y las importaciones de tecnología extranjera. Para lograr respaldar esas inversiones se tuvieron que establecer políticas de acumulación de capital para la reconstrucción industrial, que fueron el prototipo de las políticas industriales en Japón después de la guerra. La primera medida fue la creación en 1950, a través de fondos nacionales del Export Bank of Japan, que más tarde se convertiría en el Export-Import Bank of Japan, y del Banco de Desarrollo de Japón en 1951, el cual sustituyó al Banco de Reconstrucción. El primero proporcionaba financiamiento para fomentar las exportaciones y el segundo, préstamos a bajo interés para inversiones en instalaciones y equipos para la industria básica.

Al iniciar el periodo de la guerra, los Estados Unidos inyectaron millones de dólares en diferente planes: el Plan Marshall, de ayuda a la recuperación de Europa; inversiones especiales en Asia particularmente en Japón como ya se ha descrito, a causa de la guerra de Corea; y el plan Colombo, destinado a brindar ayuda a los países en desarrollo.

El plan Marshall, además de servir para que las naciones occidentales tomaran el pleno empleo y el crecimiento económico como objetivos de su política, expandiéndose así el tamaño del mercado mundial, situación que permitió a Japón colocarse en una posición competitiva internacional en cuanto a exportaciones. Con el sistema del FMI, el dólar norteamericano se convirtió en una moneda universal, con tipos de cambio fijos. Para Japón se fijó un tipo de 360 yenes por dólar desde 1949, y que se mantuvo hasta 1971 reforzando de manera importante la competitividad universal nipona durante ese periodo, al obligar a las empresas japonesas a enfrentarse a la competencia extranjera.

Una causa del rápido crecimiento de la economía japonesa, está representada por la estabilidad laboral, especialmente si se compara con la experiencia de Estados Unidos. Más norteamericanos y japoneses. Mientras tanto, podemos comentar que el hacer crecer a las empresas niponas, después de la guerra, sirvió como plataforma de lanzamiento de tal suerte que sirvió para crear un gran vínculo entre patronos y trabajadores, ya que desde tiempo atrás, el empleo en el Japón se considera familiar y hasta vitalicio.

¹⁹ Bernal Sahaguón, Víctor M. Problemas del Desarrollo. N° 80. Las Estrategias Centrales del Capital Transnacional. UNAM

Para aumentar la productividad y reducir los costos, muchas empresas niponas importaron tecnología, ya casi al final de la etapa de reconstrucción de al posguerra, exactamente en 1950. Aunque mucha de esta tecnología era algo nuevo para los japoneses, muy pronto se dieron a la tarea de adoptar las innovaciones, logran producir masivamente con gran éxito radios, televisores, cámaras fotográficas etc., perfeccionando cada vez, métodos y técnicas de producción.

Igualmente, en los años cincuenta, se comenzó a establecer en la fábricas japonesas el Control de Calidad Moderno o Control de Calidad Estadístico, que en su aplicación práctica representó algunos problemas, que con el tiempo irían mejorando. Esos problemas eran de acuerdo al texto de Ishikawa:

1. Los empleados experimentado, que difícilmente aceptaban los métodos estadísticos por considerado inútiles.
2. Para manejar una planta la empresa tenía que fijar normas en cuanto a niveles de tecnología, trabajo e inspección, sin embargo esas normas aún no estaban perfectamente establecidas.
3. Los datos requeridos para aplicar el Control de Calidad, eran escasos.
4. En caso de que los datos existieran, estos no eran muy confiables y poco útiles.
5. Los dispositivos que se utilizaron para medir y registrar automáticamente los datos, frecuentemente eran destruidos.

Estos problemas no eran una novedad, pues aún antes de la Segunda Guerra Mundial ya se habían contemplado. Aún con las limitaciones, primero se desarrolló la industria básica de materiales, incluyendo el acero y la electricidad; posteriormente, la maquinaria eléctrica, y al final las industrial del montaje, como la del automóvil, siendo esta última una de las industrias que más oposición muestra a los productos similares en occidente y que ha sido motivo de grandes controversias.

Como se mencionó anteriormente, la industria japonesa del automóvil pudo desarrollarse ampliamente, en parte, gracias a la prohibición de importaciones que hiciera el gobierno hasta 1965. Se comenzaron a mejorar los sistemas de fundición y la producción de aceros especiales. Poco a poco se iban sentando las bases para que el Japón fuera surgiendo como una potencia exportadora y comenzara a pelear por los mercados mundiales, a través de un estricto Control de Calidad, que se incluía ya como parte de un proceso, no sólo de inspección. Con las restricciones que enfrentaron los fabricantes de autos, se les forzó a que compitieran por el mercado doméstico.

Sin embargo, al caer los precios y con una estabilidad del mercado interior, los fabricantes japoneses se sintieron confiados para poder exportar su productos después de

1965. Pero no todo fue tan sencillo como parece, ya que muchas otras empresas que habían sido divididas durante la ocupación norteamericana tuvieron que enfrentar diversas reestructuraciones para lograr conformarse en lo que son ahora.²⁰

Recordemos que con la firma del tratado de Paz de San Francisco en 1951 y del Tratado de Seguridad Mutua entre Japón y Estados Unidos de 1952, con los cuales el país asiático recuperó su independencia. En el año de 1959, las compañías comerciales japonesas enfrentan una segunda reorganización. En esta etapa, la producción de las empresas se concentró en la industria textil, aunque los nipones importaban materias primas de Estados Unidos, a cambio exportaban manufacturas textiles. Es importante mencionar, que esta rama presentó un gran auge al comenzar la Guerra de Corea, lamentablemente al finalizar, el sector textil entró en una profunda depresión en 1953.

Una vez libradas las limitaciones las empresas niponas comienzan a resurgir -ya reestructuradas y con grandes expectativas- en forma de conglomerados, ahora conocidos como Sogo Shoha. Como ejemplo podemos citar a la compañía Mitsubishi, que surgió en 1954; y a la compañía Mitsui Co. LTD. en el año de 1959.

Según el Dr. Ishikawa, en los países de occidente sigue existiendo un viejo capitalismo en el que un grupo pequeño de capitalistas son dueños de cada empresa como sus accionistas mayoritarios y en cuyo caso, los dueños pueden manejar la empresa directamente. En el Japón ya no se encuentran "gerentes-dueños" de las grandes empresas. Después de la guerra se disolvieron los *Zaibatsu* (conglomerados), con lo cual se logró lo que él llama la democratización del capital (entre las empresas medianas y pequeñas siguen existiendo gerentes dueños). Las razones por las que se dividieron las principales empresas niponas fueron las siguientes:

1. Como ya se ha planteado, la política norteamericana de ocupación que prohibía el comercio exterior japonés.
2. Los norteamericanos consideraron que no debían existir empresas tan poderosas, al grado de que hicieran frente a las empresas norteamericanas.
3. La decisión de dividir la fuerza empresarial del Imperio del Sol Naciente, respondía a presiones de los competidores europeos y de América incluso, que ponían al cubierto sus intereses.

Además, agrega que la economía japonesa creció en los años de la posguerra gracias a esa democratización del capital. Las empresas adoptaron una planeación estratégica de largo plazo y operan sobre el principio de la calidad ante todo. Por lo tanto, la disolución de los *Zaibatsu* en la posguerra y que fue parte del plan de reconstrucción de las fuerzas de

²⁰ Véase: Mercado Villanueva, Carlos A. Op. Cit. Págs. 66-76.

ocupación norteamericanas, resultó benéfico para la nación nipona, pues creó un nuevo "capitalismo Democrático" trayéndole con ello la distribución equitativa del ingreso.

Después de la guerra se introdujeron al Japón diversos métodos del control, aunque ninguno tan eficaz como lo ha sido el Control de Calidad en relación a la facilidad con que este quedó arraigado en la cultura japonesa, para aplicarse completamente y para alcanzar el éxito y luego reexportarse a Occidente. Utilizando al máximo el Control de Calidad japonés, los productos de ese país alcanzaron la mayor calidad del mundo y se exportaron a todos los países.

Las características del Control de Calidad japonés respecto a las del Occidente son las siguientes:

1. Control de Calidad en toda la empresa; participación de toda la empresa.
2. Educación y capacitación en Control de Calidad.
3. Actividades de Círculos de Calidad.
4. Auditoría de Control de Calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del Control de Calidad a nivel nacional.

Estas seis características de la modalidad japonesa del Control de Calidad serán expuestas con algunos detalles en el apartado 1.5.

El éxito en el crecimiento de la economía japonesa se dio gracias a un factor global, el que el total de la economía respondiera librando las exigencias y limitaciones del momento, con el amplio respaldo brindado por las empresas, compartiendo obreros y patronos los mismos objetivos: crecimiento a través de una cultura para la calidad total, con un aumento en la competitividad internacional de sus productos, volviendo favorables las condiciones del comercio. En pocas palabras podemos decir, que el crecimiento acelerado de la economía nipona se realizó gracias a las industrias de arrastre,²¹ o por una forma de demanda inducida.

²¹ Se denomina industria de arrastre a aquella empresa que por su tamaño y necesidades requiere de otras de igual o menor tamaño para completar el proceso de fabricación de un producto con insumos producidos en las segundas.

1.3. La Importancia del Control de Calidad en el Modelo de Sustitución de Importaciones Japonés.

Anteriormente ya se había mencionado de manera concreta que la intervención norteamericana en conflictos posteriores a la Segunda Guerra Mundial había servido de catapultas para el desarrollo de modelos económicos como los puestos en marcha en el Pacífico, y a los cuales hoy se les cataloga como milagros económicos de los cuales tenemos como ejemplo a Japón. También, se había comentado que la aplicación de modelos de libre mercado por sus características, recibieron el nombre de Capitalismos de Estado.

Así pues, es importante recordar que los modelos de los que se ha hablado, parten del aplicado en Japón eje económico de la política norteamericana de la posguerra, bajo los lineamientos impuestos, de tipo Jurídico, estos se pusieron en marcha apoyados en una fuerte intervención gubernamental, considerando al Estado como el conductor planificador de la economía y, a la vez, como impulsor de áreas productivas determinadas que se contemplaron como estratégicas y con carácter prioritario, especialmente, aquellas ramas productivas que estaban orientadas a los mercados de exportación.

De esta manera las economías asiáticas, al igual que muchas otras, siguieron programadas y metas específicamente trazadas por los gobiernos nacionales y con estrecha vigilancia de los organismos financieros internacionales, particularmente de Banco Mundial. Los inversionistas o dueños del capital nacional, se vieron sujetos a esas estrategias, caracterizándose estas por su sencillez, como el Control de Calidad y que difieren mucho de términos o modelos econométricos tan utilizados hoy en día.

El primer planteamiento que hicieron estos países, fue el relacionado a la falta de materia primas, era necesario crear un mercado interno y se carecía de recursos naturales. Entonces se concluyó que la única manera de hacer frente al problema era exportando, mediante el aprovechamiento de los recursos destinados por Occidente a desarrollara varias industrias y la producción agrícola, al tiempo que se aprovecharían los mercados en condiciones favorables en Europa y Estados Unidos.

Apoyados en lo anterior, inician y generalizan el proceso de desarrollo que derivaría en el surgimiento de los tigres y dragones de la Cuenca del Pacífico en especial del Japón, que se presenta como protagonista en la lucha por los mercados contra los norteamericanos.

Para lograr superar el rezago se optó por el modelo de sustituciones, el cual sirvió, en el caso de Japón, para obtener materias primas y poner en marcha el proceso de recuperación, además serviría para crear, en un principio un mercado interno para satisfacer la demanda que era urgente en estos momentos y, una vez recobrado el mercado interno se propuso la conquista del mercado mundial.

"El proceso de sustitución de importaciones puede entenderse como un proceso parcial y cerrado que, al responder a las restricciones del comercio exterior se creó aceleradamente, en condiciones históricas diferentes, la experiencia de la industrialización de los países desarrollados.

El primer periodo, que va desde la gran crisis de 1929 hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial, transcurrió con reducciones severas, globales o específicas de la capacidad para importar en diversas coyunturas. Por consiguiente, se trata de un periodo en el que las restricciones del sector externo tuvieron carácter absoluto lo que hizo necesario un esfuerzo de sustitución de bastante intensidad en casi todos los países de la región, que se tradujo en una baja considerable del volumen general de importaciones. Esta primera fase se caracterizó sobre todo por la sustitución de bienes perdurables de consumo final.

El segundo periodo, que abarca la primera década posterior a la Segunda Guerra Mundial, transcurrió en condiciones de menores limitaciones de la capacidad de importación. El incremento del valor de compra de las exportaciones, si bien fue insuficiente para restituir al sector externo su peso relativo, permitió, un aumento considerable del dinamismo de la economía, una vez consumada la expansión de la actividad interna con la mejora de las condiciones del sector exportador.

La esencia de la dinámica del proceso de sustitución de importaciones reside en la superación continua de estas contradicciones. Teóricamente, el proceso podría continuar mediante una selección rigurosa del uso de las divisas, hasta llegar a un punto en la división del trabajo con el exterior que correspondiese al aprovechamiento máximo de los recursos internos existentes."²²

El Gobierno Meiji, consciente de los beneficios que traería el desarrollo económico de Japón, exigió al sector privado, el establecimiento de compañías comercializadoras internacionales. Los ciudadanos eran convencidos a consumir sólo productos nacionales más que los extranjeros siempre que fuera posible. Durante el periodo de Meiji, las industrial estratégicas (la naviera y ferroviaria), se mantuvieron fuera del alcance de inversionistas extranjeros, e incluso la importación de bienes de capital proveniente de Europa o de América, se redujeron de manera importante.

A partir de 1949, creció la inversión en planta, y equipos. La razón principal, fue la demanda interna que fomentó el alto crecimiento, al tiempo que aumentó la capacidad productiva. En concreto, se trató de mantener un equilibrio entre importaciones y exportaciones. Cabe destacar que el gobierno japonés hizo esfuerzos por mantener bajo el nivel de importaciones con el fin de exportar productos elaborados, además sólo importó aquellos productos requeridos para el consumo interno.

En 1965 las inversiones japonesas en el extranjero era menor a los mil millones de dólares, para 1970, aumentaron a 3600 millones. El monto de estas inversiones fue distribuido como sigue: 40% del tipo "orientado a recursos" (minera y otros), 22% del "tipo orientado al mercado y a la mano de obra" en el cual se incluyen las industrias que requieren mano de obra

²² Tavares, María Conceicao. De la Sustitución de Importaciones al Capitalismo Financiero. México. Edit. FCE, 1977. Págs. 32 y 40.

de mercados cercanos como en el caso de la industria textil, aparatos eléctricos, metalurgia, etc. y el 38% restante se orientó al comercio, financiamientos y otros.

La restricción financiera tradicional en el período comprendido entre 1955 y 1979, el proceso de desarrollo de las industrias modernas en Japón recibió, la iniciativa del gobierno, el beneficio de promoción de las mismas. Comenzaron a surgir nuevas y grandes industrias, principalmente, y como ya se había mencionado, la industria pesada y la industria química, la siderúrgica, la naviera, entre otras. En esta se aplica intensamente en Control de Calidad para mejorar los procesos.

Algunos aspectos que influyeron de manera directa dentro del capitalismo de Estado japonés, fueron las políticas norteamericanas. Recordaremos que se había ordenado la destrucción económica y militar de la nación asiática. Muy especialmente, la política de reanudación de actividades económicas pacíficas afirmó que los nipones eran responsables directos de la mala situación económica y que restaurar la economía era asunto de su propia competencia, también.

Los líderes Meiji propusieron: "Tecnología Occidental, Espíritu Oriental". Conforme fue avanzado el proceso de adquisición y adopción de tecnologías occidentales, el de recuperación se iba acelerando. Estos objetivos se vieron fortalecidos por los vínculos tan estrechos entre el Estado y los grupos empresariales. Se dice que desde inicios del período Meiji, en Japón el gobierno subsidió directamente algunas actividades, tales como la construcción de una flota mercante, en tanto que utilizaban sus políticas de procreación para favorecer a los productos nacionales.

El proceso de sustitución de importaciones se implementó con la intención de frenar la demanda interna cuando esta aumentaba, juna con la importación y exportación, creando déficit en la balanza de pagos. Con la reducción de la importaciones se esperaba aumentar las exportaciones para recuperar la balanza de pagos y bajar el nivel de precios. A mediados de 1970, al estabilizarse la demanda interna, aumentó el nivel de exportaciones y por consiguiente el margen del superávit. En el proceso de recuperación las exportaciones se consideraron la salida más importante.

La economía japonesa ha ido evolucionando hasta convertirse en la potencia que es ahora. Si bien es cierto que la derrota de Japón fue significativa, para los mismos japoneses no significó una derrota total. "Made in Japan"²³ es el nombre del libro escrito por Akio Morita, el empresario que construyó el imperio Sony, en él pone de manifiesto cual fue el factor decisivo para que el Japón se convirtiera en uno de los ejes económicos del mundo.

"Si los norteamericanos pueden construir una bomba atómica debemos estar muy atrasados en todos los campos: en comparación, nuestra tecnología es primitiva.... Después de

²³ Ramos Esquivel, Alejandra Op Cit. Pág. 60

Irohishima y Nagasaki vi con claridad que más que nunca, el Japón necesitaria todo el talento que pudiera ahorrar para el futuro".

Estas palabras nos dan una visión más amplia para entender el espíritu de lucha japonés, que les permitió liberarse de las políticas norteamericanas. Así mismo, se puede decir que al introducirse el modelo de sustitución de importaciones, a Japón, se mejoró considerablemente la producción interna para poder exportar con mejor calidad y poder cubrir la demanda en los mercados internacionales.

El concluir la Segunda Guerra Mundial las tropas norteamericanas de ocupación disolvieron la *Zaibatsu*, calificadas por occidente como responsables de las agresiones japonesas en el extranjero. Poco tiempo después de la ocupación al Japón, las viejas jerarquías y las ideas tradicionales comienzan a resurgir, cuando las autoridades norteamericanas comenzaron a abandonar sus políticas. Al ocurrir esto los japoneses comenzaron a retomar las ideas estadounidenses y las traducen al japonés. La vieja política comenzaba a ser tomada: concentrar los entonces escasos recursos de capital, tecnología y contratos gubernamentales en grandes grupos corporativos, controlados por directores y no por jerarquía familiares.²⁴

Una vez operado el periodo posbélico, surge un sistema donde los burócratas de carrera fueron básicos para la economía. Y durante la década de los 50's el gobierno nipón operó y perfeccionó el modelo de desarrollo capitalista, que les había sido impuesto, pero esta vez guiado por el Estado japonés. Pronto el éxito japonés, fue tomado como ejemplo para el desarrollo de otros capitalismo de Estado como los casos de China y Corea del Sur de donde surge el grupo Daewoo, dedicado a la elaboración de productos electrodomésticos.

A partir de 1955, el gobierno nipón elaboró y aplicó diversos planes quinquenales, indicaban generalmente la dirección que debía tomar el desarrollo económico, así como las medidas norteamericanas para conseguir las y las líneas "maestras" para desarrollar la industria. Como ya se ha mencionado, en los años 50's, el gobierno japonés ayudó a las empresas débiles recién creadas a promover sus competitividad en el exterior, mediante la aplicación voluntaria en Normas de Calidad. Las políticas de posguerra estuvieron orientadas a lograr un rápido crecimiento de manera sostenida. En el centro de esas políticas estuvo la instrumentación de un capitalismo de Estado que promovía inversiones, impulsó una alta tasa de ahorro interno, etc.

Después de la guerra, el gobierno tomó el mando de la economía, orientándola, dentro de un esquema de controles enfocados hacia el libre mercado. Estimuló a la empresa privada y promovió inversiones en gran escala en fábricas y maquinaria. Se estableció una estrecha cooperación y un sistema de consultas entre el gobierno y los particulares, que siguen trabajando sobre un sólo objetivo: el crecimiento de la economía nacional.

²⁴ Véase: Villanueva Mercado, Carlos A. Op Cit. Capítulo I

El Ministerio de Comercio e Industrias Internacionales (MITI), ha jugado un papel fundamental dentro de esta estrategia. El MITI promovió y protegió el crecimiento de las grandes empresas exportadoras de tecnología y capital japoneses. Entre los crecientes excedentes por las empresas niponas desde 1969, el MITI junto con el Ministerio de Hacienda animó, también admitió a los bancos gigantes a invertir grandes cantidades en ultramar, a tal grado que ahora Japón se ubica como el principal acreedor del mundo. En el marco de este capitalismo de Estado, el sistema de impuestos se diseñó para conseguir mayores niveles de producción y de consumo; el ahorro se fomentó reduciendo la tasa sobre intereses y dividendos. Así el ahorro nacional como porcentaje del Producto Nacional Bruto, se elevó de 23% en 1953 a 40% en 1970.

El PNB japonés que en 1951 era un tercio del de Gran Bretaña y una vigésima parte del de Estados Unidos, en tres décadas logró sobrepasar al de GB y ser la mitad del de E.U. Durante este periodo, el gobierno desembolsó enormes sumas de dinero para crear infraestructura necesaria para la industria, impulsó nuevos sectores productivos y expandió los ya existentes, al tiempo que se modernizaron los transportes. Entre 1960 y 1969 se cuadruplicaron las exportaciones al grado que se colocó en un primer lugar indiscutible por encima de sus competidores de oriente y occidente.²⁵

Desde entonces, las exportaciones son manejadas por grandes empresas comerciales y los fabricantes que en ellas participan cuentan con el respaldo de bancos y del gobierno, lo que ha permitido a Japón registrar la tasa más elevada de crecimiento en las ventas al exterior (Ver cuadro página 22). Este logro puede atribuirse a dos aspectos básicos: el desarrollo tecnológico y un cambio en el giro de las exportaciones que tradicionalmente habían sido textiles y manufacturas y más tarde se ampliaron a industrias como la construcción de barcos e ingeniería de automóviles.

Hoy en día uno de los puntos centrales sobre la intervención estatal en la economía, es precisamente a qué grado debe de ser ésta. Ya que la intervención estatal en términos de definir prioridades y apoyo a áreas estratégicas es definitivo en fijar el rumbo del desarrollo y que cuando éstas se dejan en manos del mercado se enfrenta una disminución en el crecimiento.

"Queda claro que el proceso de crecimiento de los capitalismos tardíos requiere de alguna forma decisiva de intervención estatal. El caso más típico queda representado en la discusión del papel del Estado en Alemania. Sin embargo, el papel del Estado en los países del capitalismo tardío en Asia ha recibido menos atención, tal vez por la imagen equivocada de que estos países se han movido más en el ámbito del mercado.

El problema de apreciación en la intervención del Estado deriva tal vez de la forma en que están organizadas las finanzas públicas, ... la demanda se genera por la vía de los circuitos comerciales entre el Estado y la iniciativa privada, pero siempre buscando un equilibrio presupuestal.

²⁵ JETRO. Como Penetrar en el Mercado Japonés. Posibilidad de Comercializar los Productos y Prácticas Comerciales. México, 1981

Un Estado interventor que considera mantener el equilibrio presupuestal, requier sostener una política de imposición y de ingresos no tributarios agresiva, dando por consecuencia hacia la igualdad.²⁶

COMPAÑÍAS COMERCIALIZADORAS JAPONESAS. SOGO SHOSHAS.

C. Itoh & Co., Ltd.	Mitsu & Co., Ltd.
Chori Co., Ltd.	Nagase & Co., Ltd.
Itoman Corporation.	Nichimen Corporation.
Iwatana International Corporation.	Nissei Sangyo Co., Ltd.
Kamenatsu Corporation.	Nisho Iwai Corporation.
Kawasho Corporation.	Nozaki & Co., Ltd.
Kinsho-Mataicha Corporation.	Okura & Co., Ltd.
Marubeni Corporation.	Sumitomo Corporation.
Mitsubishi Corporation.	Tomen Corporation.
Toshoko Ltd.	Toyota Tsusho Corporation.

Fuente: JETRO

La intervención estatal en Japón se caracteriza por los siguientes puntos:

1. Fijar prioridades sectoriales.
2. Movilizar recursos para acelerar el desarrollo.
3. Proteger industrias estratégicas.
4. Emitir guías en niveles de inversión.
5. Organizar carteles antirecesivos.
6. Asignar créditos en divisas.
7. Regular los fluidos de tecnología.
8. Emitir guías administrativas.
9. Publicar visiones de mediano y largo plazo sobre el futuro industrial.

²⁶ Ruiz Durán, Clemente. "México en la Era del Pacífico: Ensayo Sobre las Raíces del Crecimiento Diferencial". Revista Latinoamericana de Economía. Problemas del Desarrollo. N° 83. México. UNAM. Octubre-Diciembre, 1990. Págs. 74-85.

Cabe destacar que los puntos anteriores han servido de guía para otros países asiáticos, en relación a su desarrollo industrial. Sin embargo, este punto sería tema de otra discusión, en tanto se continuará el desarrollo del tema, abordando, la lucha por los mercados entre Estados Unidos y Japón, destacando el cambio en la hegemonía que ahora ocupa la nación asiática.

Desde 1960, el gobierno japonés ha promovido la liberalización de la economía, no su control. El plan fijado en 1962 (Plan a Largo Plazo) significó liberalizar 88%, del comercio japonés. La liberalización se aceptó y vio como un reto, entonces se siguió produciendo artículos de alta calidad a bajo costo. Se ideó para tal caso el lema de "Liberalización del Comercio Mediante el Control de Calidad", promocionándose aún más su actividad.

Las empresas japonesas aceptaron de igual forma y entraron a la fase de Control Total de Calidad lográndose una alta participación. Debido a la alta competencia interna las compañías japonesas alcanzaron a ser competitivas a nivel internacional. Hoy los únicos sectores donde la intervención estatal es evidente es la agricultura y el sector financiero, aunque se observa ya una desregulación en este último.

El caso de Japón es muy importante no únicamente por ser el más sólido y haber derivado en una de las principales potencias del mundo moderno, sino porque cuenta con la participación del gobierno y de sus habitantes para mostrar que no solamente está recuperado de la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial, sino que se ha colocado ya a la punta como protagonista en el comienzo del siglo XXI: la guerra de inversión, tecnología y de mercados.

1.4 El Control de Calidad en los Mercado Internacionales: La Rivalidad Japón-Estados Unidos.

En un periodo relativamente corto, los empresarios norteamericanos han perdido terreno en industrias tales como el acero, textiles, automóviles y bienes de consumo electrónicos. En su lugar, Japón ha ido emergiendo como líder destinado a suplir la hegemonía económica que antes correspondía a los norteamericanos. Tiempo atrás los Estados Unidos creyeron que el Estado japonés no iba a recuperarse de la derrota sufrida en la guerra, se había subestimado la fuerza y su deseo de progresar independiente.

Los empresarios norteamericanos se habían visto forzados para aceptar a los asiáticos como iguales y con la suficiente fortaleza para luchar por el dominio comercial. Ello, llevó a que Estados Unidos abasteciera con herramientas -en términos de tecnología, mercados y contratos de producción- los que tiempo adelante lograron superar a los norteamericanos.

Como se mencionó en apartados anteriores, fueron los norteamericanos los que alimentaron silenciosa y lentamente al "Frankenstein" económico que se llama Japón. "Tecnología Occidental, Espíritu Oriental". Entonces surge la idea:

"No vamos a descubrir el hilo negro,... vamos a copiarlo porque si en otros lugares lo hacen mejor y con las características que demandan los mercados a los que nos estamos dirigiendo, pues vamos a dárselos".

En un principio, los productos destinados al comercio exterior no resultaron de muy buena calidad, pero luego, después de copiarlos una y otra vez los igualan para luego encontrarles variantes y presentarlos incluso de mejor calidad que los originales, sólo que con una gran diferencia: gracias a la introducción del Control Total de Calidad en los procesos productivos, los mismos productos que en Europa o en Norteamérica cuestan cierta cantidad en sus mercados, el japonés los ha fabricado a un costo mucho muy inferior, para luego comercializarlos. Ello explica, el porqué de la lucha por los mercados entre esas dos naciones y la invasión de los mercados internacionales con productos japoneses.

Lo anterior es importante para comprender el rápido desarrollo alcanzado en tan corto plazo por Japón. Otro de los elementos a considerar, es que siempre se ha tenido presente que la única posibilidad real para el desarrollo de la economía es la aplicación de modelos en los que participen toda la población.

En la lucha constante por ganar espacios en el comercio mundial, Japón presenta algunas debilidades (unas estructurales y que arrastra desde hace tiempo y otras derivadas de su dependencia de occidente), la principal tal vez se deba a que es una nación altamente dependiente de los mercados de exportación, los que le han dado prosperidad y un gran avance sin embargo los hicieron muy vulnerables al proteccionismo y las barreras para frenar la libre circulación de mercancías. Ante tal situación un cierre del mercado norteamericano acarrearía grandes consecuencias para la economía nipona. Para prevenir tal situación, tanto Estados Unidos como Japón intensifican sus acciones encaminándolas a la búsqueda de nuevos mercados buscando para ello la consolidación de bloques económicos.

"La creciente globalización del comercio ha traído como consecuencia que muchos de los países autopercebirían como amenazados en lo relativo a ciertos sectores claves de sus economías en general y de su balanza comercial en particular. Las reacciones producidas por este fenómeno han sido muy diversas, siendo las más importantes el reforzamiento de prácticas proteccionistas y la opción por el bilateralismo con cargo al multilateralismo..."²⁷

²⁷ CIDAC. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos. Alternativas para el Futuro. Camino para Fortalecer la Soberanía. México, Edit. Diana, 1991. Pág. 76.

Siguiendo las nuevas líneas de comercialización internacional, en la actualidad se presenta el posible surgimiento de tres grandes bloques comerciales: el europeo (Unión Europea); el norteamericano estructurado a partir del NAFTA (North America Free Trade Agreement) con centro en Estados Unidos, y el Asiático con centro en Japón (Cuenca del Pacífico). En la lucha por los mercados, y con la firma de Acuerdos comerciales, Estados Unidos pretende: eliminar barreras al comercio que sobre sus productos puedan aplicarse, facilitar condiciones de libre competencia en el área comercial para incrementar la competitividad de sus empresas; liberalizar las condiciones para la inversión en el área de libre comercio con el fin de crear mercados cautivos; y extender su área de influencia hacia zonas estratégicas.

En lo que respecta a Japón se puede comentar que esta nación juega un papel preponderante dentro del comercio en la zona de la Cuenca del Pacífico. Además, abriendo su mercado, Japón tiene su mayor influencia comercial sobre los países asiáticos Estados Unidos, tomando ventaja en el mercado de la región.

Las empresas niponas están exportando parte de su producción para mantenerse en niveles competitivos, incluyendo el método japonés de control de calidad lo que trae como consecuencia que los países asiáticos pasen de ser ensambladores a convertirse en proveedores de partes y componentes para la industria japonesa. Igualmente, con la desregulación del mercado japonés, se está dando paso para que el yen sea una división importante en los mercados de capital, en las tasas de cambio y en las reservas internacionales no sólo de los países asiáticos.

La estrategia japonesa en su lucha por acceder a nuevos mercados, es considerada como parte de la política económica interna. Esto tiene como objetivo, impulsar el desarrollo de las economías asiáticas y que le den la facilidad de constituir a los países de la región, como productores de componentes a bajo costo y de gran calidad y como bases de exportación para sus productos, permitiéndole así, seguir reestructurando su economía. De tal forma que el impulso que Japón de a los países de la región asiática servirá como defensa entre los cambios que puedan surgir y dañar su economía ante los cambios en el contexto internacional.

En tal caso, lo que se estaría previendo es que se lleguen a constituir bloques económicos con mercados cerrados. Así la preocupación principal del japonés para crear mercados, es que el comercio internacional se vuelva altamente proteccionista. Por lo que la unificación de los países asiáticos se ve como una salida para estabilizar la zona y Japón pueda abastecer sus sectores productivos de materias primas, establecer fábricas y crear mercados para sus industrias, así virtualmente se extendería la economía japonesa.

Mientras esto llega a concretarse, en Estados Unidos se observa un creciente proteccionismo, debido principalmente a los desequilibrios fiscal y comercial. A causa de esto Estados Unidos se ha visto obligado por un lado, a eliminar lo que percibe como prácticas desleales de comercio por parte de terceros países, aunque por el otro, esta sometiendo a esos

terceros países a un proteccionismo derivado por la pérdida de competitividad de los productores norteamericanos.

Al exigir la eliminación de prácticas desleales, los Estados Unidos pretende que la industria norteamericana no pierda en primer lugar, su mercado doméstico, y en segundo, que esta gane mercados en el exterior. Lo anterior significa que mientras algunos países (en especial los altamente desarrollados) tienden a retrasar la liberalización de sus mercados, se sigue aprovechando las ventajas por las reformas hechas en otros países.

En Estados Unidos la modificaciones que se han hecho a la legislación comercial, están encaminadas a fortalecer o recuperar la competitividad internacional en los mercados del exterior, a la vez que se fortalecería la capacidad negociadora con el resto de sus socios comerciales. Sin embargo, esos cambios anuncian en materia comercial, proteger el mercado norteamericano.

Por lo tanto, para hacer frente a los productos asiáticos en especial a los japoneses, se ha puesto en práctica restringir la entrada de productos japoneses a su mercado. Específicamente, la lucha por los mercados entre Estados Unidos y Japón se ha centrado en regular por parte de los norteamericanos, el acceso de vehículos, aparatos eléctricos y electrónicos.

Además, en las negociaciones que E.U. ha entablado con Japón, se pretende que el gobierno japonés derogue las normas del Control de Calidad interna que provocan la no competitividad de diversos productos estadounidenses, y lograr ampliar el acceso de sus empresas a Japón. En respuesta, Japón ha tomado como estrategia el invertir y producir dentro de Estados Unidos para evitar de esa forma, las barreras a sus productos y bienes. Esta reacción por parte de los norteamericanos, se basa tal vez, en la conciencia de que con el Control Total de Calidad se crean ventajas competitivas, incluso empezando de cero y se mantienen las ventajas comparativas; a razón de que al aplicar un control estricto sobre normas de calidad se alcanza una alta productividad.

"En otros círculos, no se trata de otra cosa sino de evitar el declive industrial, aunque no sea a través del mejoramiento de la calidad de la mercancía sino de la maniobra monetaria, pues el impacto ejercido por la competencia internacional de los países avanzados y aún de otros como Japón y los NICS, es un hecho que es preciso contrarrestar."²⁸

Es importante mencionar, que la disminución en la productividad en Estados Unidos, existe en algunas ramas como la automotriz, la industria del acero, electrónica, y la industria

²⁸ Soto mayor Valencia, Margot. "La Producción e Investigación Relacionados con la Defensa y el Espacio en Estados Unidos. Una Apreciación desde el Sur." N° 83. Op Cit. Pág. 95.

de máquinas herramienta. Esto ha traído como consecuencia un grave déficit en la balanza comercial, señalándose una amplia brecha respecto a Japón (ver cuadro).

Productividad: producción por Hombre-Hora. Estados Unidos y Japón.

	%			
	1987	1988	1989	1990
Estados Unidos	3.7	3.6	2.6	1.7
Japón	4.4	7.5	7.0	5.5

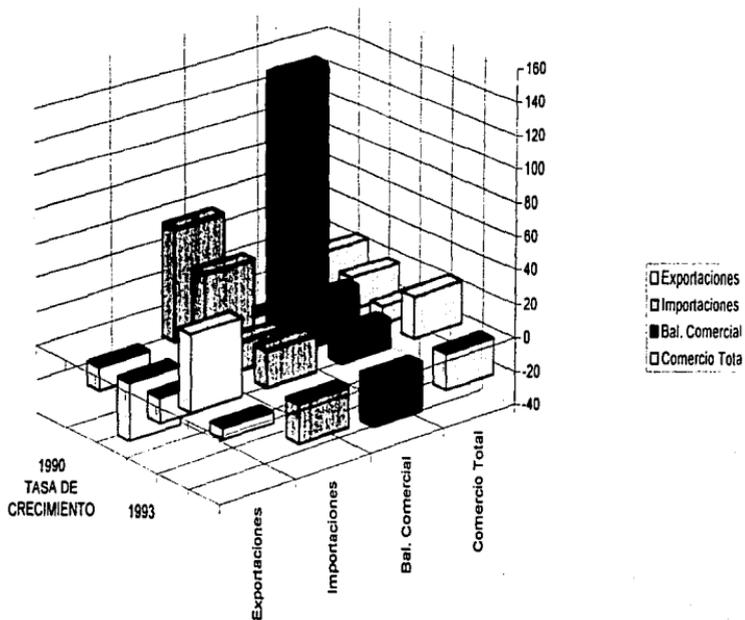
Fuente: Problemas del Desarrollo, N° 83.
World Economic Outlook, 1989.

En relación a la investigación y desarrollo, los empresarios se muestran un tanto preocupados tanto por el valor del dólar como por la naturaleza de la investigación en el sentido, que recomiendan seguir el método de los japoneses en la asignación de recursos para investigación y desarrollo. Esto significa, más gasto destinado a actividades productivas y menos gasto destinado al desarrollo de armamentos. El efecto del proceso de predominio de uno u otro país, ya sea en productividad, en el sector financiero o comercial, juega actualmente un papel importante. Hoy en día no se puede hablar de política comercial, sin ligar a esta con la política tecnológica y estas con el desarrollo y aplicación de Normas Internacionales de Calidad. Si se logra una nivelación con esos sectores entonces podría pensarse en el establecimiento de condiciones favorables para terminar la guerra comercial, no considerando establecer una guerra de subsidios o de tasas de interés.

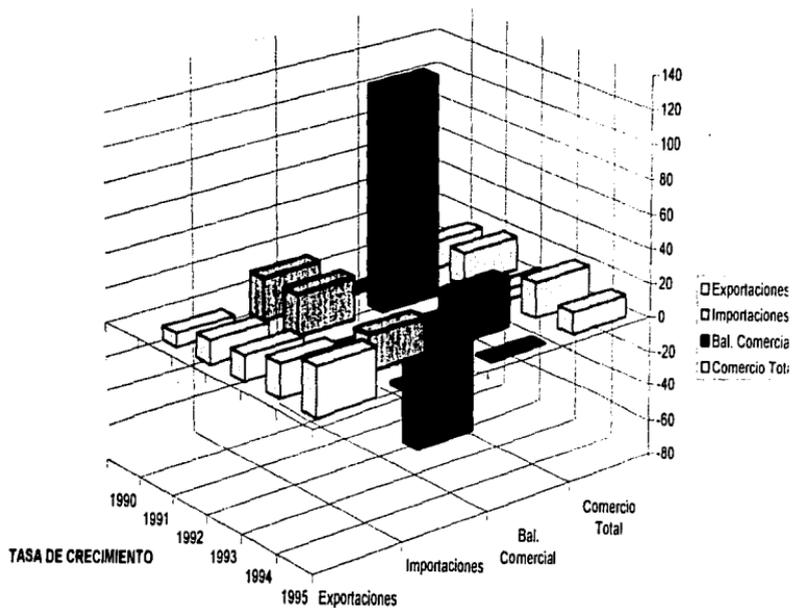
Por ejemplo, el éxito japonés, de 1960 a 1975 se convierte en un peso relativo en la economía de Occidente. Sus indicadores, Estados Unidos, pasa de 39.6% a 35.6% en relación al producto industrial y del 18.2% al 13.5% en el sector exportador, Japón logra duplicar su participación en el mismo periodo al pasar del 6.8% al 13.2% de la producción industrial y del 3.5% al 7.2% de las exportaciones. De 1975 a 1982, E.U.A. pierde dinamismo en esos indicadores, al contrario de Japón que sigue creciendo. Ya para 1982, los indicadores nipones se situaron en 16.3% de la producción industrial y 8.6% de las exportaciones.

En 1984, se observa un ligero crecimiento de la economía norteamericana (el PIB aumento en 6.4%), aunque en los años siguiente vuelve a decrecer en 3.0, 2.9, 2.7 y 2.5% de 1985 a 1988 respectivamente. Esta tendencia se observa en todas las naciones de la OCDE (Organización Para la Cooperación y el Desarrollo), cuyo ritmo de crecimiento baja de 1984 a 1988, sin embargo, en ese mismo periodo la economía japonesa aunque disminuye, lo hace en menor proporción, lo que le da la opción de aumentar su participación en el producto y las exportaciones a los mercados mundiales. Para entender el comportamiento de la balanza

BALANZA COMERCIAL JAPON



BALANZA COMERCIAL. ESTADOS UNIDOS



comercial de 1990-1995 de Estados Unidos y Japón se presentan las gráficas de las páginas anteriores.

Los datos anteriormente expuestos sumados a los que se expondrán más adelante muestran la pérdida de competitividad de la economía estadounidense, en especial frente a Japón. Esto dará las bases para confirmar que el esquema económico unipolar esta cediendo paso a la conformación de uno globalizador como una nueva fase de interdependencia. Aunque también se debe considerar la posibilidad de que suceda lo contrario.

Cabe apuntar que Japón, es un caso clásico de capitalismo semidirigido, que ha transformado la economía de la región asiática fundamentalmente y, que se dirige en forma acelerada a impactar de manera importante el destino económico a nivel internacional, mediante la acción de mecanismos de mercado y una política de planeación estratégica estatal.

1.5. ¿Qué es el Control Total de Calidad?

Una vez cubiertos, los aspectos más importante sobre el origen del Control de Calidad y sus repercusiones en la conquista de los mercados mundiales, en este apartado el análisis se centrará, sobre la definición de los conceptos fundamentales que conforman el Control Total de Calidad. Su contenido será expuesto de manera separada, desglosando los puntos que así lo ameriten.

Considerando que el Control de Calidad es una actitud, no un concepto abstracto, con el cual se deben enfocar los esfuerzos hacia la creación de conocimientos firmes que nos permitan trascender más allá de nuestras propias expectativas. Esto puede alcanzarse creando un sistema educativo y cultural enfocado a revolucionar actitudes y valores, dándonos a la tarea de mejorar día a día.

Actualmente, la calidad, la productividad y la competitividad comprendidas como tales, deben ser el objetivo de cualquier nación que quiera lograr un crecimiento sostenido de su economía incursionando en los mercados internacionales. Aunque los conceptos que conforman el Control Total de Calidad, se consideran competencia única de la administración interna de una empresa, su contenido será orientado hacia la administración internacional relacionando a ésta con las relaciones comerciales internacionales. En primer lugar tenemos que el Control de Calidad es considerado como una revolución conceptual que implica una estrategia para lograr objetivos estratégicos, tomando en cuenta que CC y CTC están enfocados a lo mismo pero con significado diferente.

Las normas industriales japonesas (NIJ) definen el Control de Calidad (CC) como:

“Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes a los requisitos de los consumidores...” y de los mercados, llámase interno o externo. Esta definición puede ser complementada con la de Ishikawa que nos dice: “Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad siendo este el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”, dentro o fuera del país.

En los últimos años, la comunidad internacional ha mostrado un creciente interés en una nueva técnica de búsqueda basado en la Filosofía de Calidad Total, conocido como el Control Total de Calidad. Este último se basa, en la aplicación global de sus conceptos en toda la empresa y con la participación de todo su personal. Actualmente se debe enfocar hacia la integración de todos los elementos que conforman a un país.

El Control Total de Calidad se define como: “Un concepto administrativo que busca de manera sistemática, y con la participación organizada de todos los miembros de la empresa, elevar consistente e integralmente la calidad previendo el error y haciendo de la mejora un hábito. Con ello la empresa deberá asegurar su mercado, reducir sus costos, garantizar su supervivencia, contribuir a desarrollar el país del que forma parte y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y empleados.”²⁹

Como elemento básico de estas definiciones, encontramos que la palabra “calidad”. La aplicación más común de los elementos del Control Total de Calidad ha sido la solución de problemas de optimización, donde han mostrado ser muy eficientes y confiables. Sin embargo debemos tomar en cuenta que la aplicación de Normas de Calidad no es perfecta. No todos los problemas pudieran ser apropiados para su aplicación, por lo que se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos relacionados con el mismo:

1. Se toma en cuenta el Control de Calidad para producir artículos que satisfacen los requisitos de los consumidores. Pero no sólo se trata de cumplir y hacer cumplir normas o especificaciones nacionales. Hay que tomar en cuenta otros factores tales como el planear, hacer, verificar y actuar.

Ni las Normas Industriales Japonesas (NIJ) ni las fijadas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), o por la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI), son suficientes por sí solas.

Siempre es necesario pensar en las necesidades de los clientes, ya que sus exigencia varían considerablemente de un tiempo a otro. Aún modificando el contenido de las normas no es eficiente para mantenerse al día con los requerimientos del cliente. Este primer punto es muy importante, por lo que debe considerarse el punto siguiente.

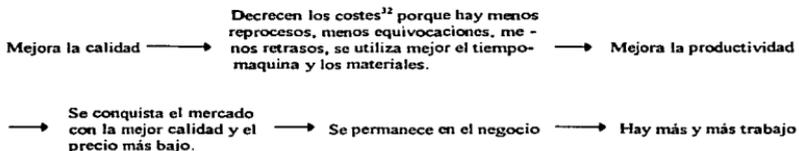
²⁹ Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Un Caso Real Hecho en México, México, Edit. Grijalbo. Pág. 145.

2. El Control de Calidad enfatiza la orientación hacia el consumidor, considerando a éste como la fase siguiente del proceso. Al respecto Ishikawa propone lo que él llama un sistema de "Entrada de Mercado" dando mayor importancia a los requisitos del cliente.

3. La interpretación de la palabra "calidad" debe definirse no sólo en términos de "calidad de x producto" sino darle un significado que va más allá.

La "calidad", según Ishikawa³⁰ se define de dos maneras. En un enfoque poco amplio, la primera se refiere específicamente al producto que debe cumplir con ciertas normas. La segunda, tiene una interpretación más amplia, al considerar la calidad de trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etc.

Para Deming³¹ la calidad debe implementarse en cada fase del proceso desde la recepción de los insumos y relaciones hasta el comportamiento del producto en manos del cliente. Además, agrega que la inspección al final de la línea no podrá incrementar la (productividad) calidad. Igualmente debe tomarse en cuenta, que los procesos de verificación son caros a la vez que se deb añadir los costos adicionales -Costos de Calidad- que representa el retrabajo o desperdicio de aquellos productos que no cumplen las especificaciones. En relación a lo anterior se presenta el siguiente cuadro:



Deming planteó un ciclo de diseño, producción, ventas e investigación de mercados, y otro ciclo que empieza con el rediseño basado en las experiencias del ciclo anterior. Esto con la finalidad de alcanzar la meta del Control Total de Calidad: productividad y competitividad a través de la calidad.

³⁰ Obtuvo el premio Deming en Japón y el Gran Premio de la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad. Esta misma entidad lo premió en 1982 con la medalla Shewart por sus contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de normalización en la industria japonesa y de otros países, para fortalecer la calidad y la productividad.

³¹ Véase: Edward Deming, William. *Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis*. Edit. Madrid, Edit. Díaz de Santos, 1989.

³² Equivale al costo de producción de un determinado producto.



Ciclo de Calidad de Deming.

Sin embargo, como en todo proceso de implantación surgen dudas. En este caso la más común es como proceder con el control de calidad. Tomando en cuenta la amplitud del contenido que conforma el Control de Calidad, el comentario se limitará a considerar los elementos más importantes.

Retomando el punto número uno, anteriormente se mencionó que no solamente era factible hacer cumplir normas de calidad. La calidad requiere control y, a su vez, este hace necesario un método universalmente aceptado que permita diagnosticar en forma simple y ordenada aquello que se desea resolver o mejorar. Entonces el Dr. Deming planteó un círculo de control fundamental, modificando el método descrito por el Dr. Taylor, el cual consistía en "Hacer, Planear, Ver". El método de Deming, consiste en analizar el o los problemas de calidad y revisar en forma constante las normas y procedimientos, a efecto de atender al consumidor con una calidad más alta y un menor precio. Es importante mencionar que según el Dr. Kaoru Ishikawa, si un método o procedimiento no se revisa por lo menos cada 6 meses significará que nadie utiliza esas normas y procedimientos apropiadamente.

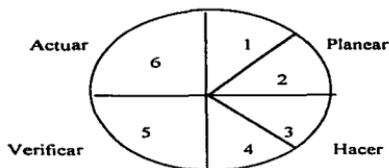
Los Círculos de Control de Calidad son un elemento importante dentro del proceso de mejoramiento de la calidad. El Círculo de Control ha sido rediseñado y dividido en 6 categorías, aunque plantean 4 fases fundamentales: Planear (Replanear), Hacer, Verificar, Actuar.

Las seis categorías de las que se habla son las siguientes:

1. Determinar metas y objetivos (estratégicos). | P

2. Determinar métodos para alcanzar las metas. } P
3. Dar educación y capacitación. } H
4. Realizar el trabajo. } H
5. Verificar los efectos de la realización. } V
6. Empezar la acción apropiada. } A

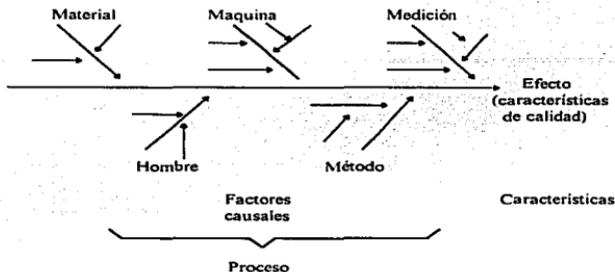
Estas seis categorías y sus cuatro fases fundamentales están representadas dentro del círculo de control que a continuación se muestra:



El planear implica la definición de objetivos estratégicos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos; es decir, qué hacer y cómo hacerlo. Por ejemplo, se observa que una especificación de calidad se encuentra fuera de control y que por ende se toma como objetivo su corrección. Para ello, en primer lugar se realiza una etapa de diagnóstico y análisis (utilizando métodos estadísticos), con el fin de conocer cuales son los principales factores causales de dicha desviación.

Al fijar metas y objetivos debemos incluir los métodos para lograrlos. Quisa lo más difícil sea cual método elegir. Lo más importante es que ese método sea de utilidad para todos y este libre de problemas. Ishikawa a propuesto un diagrama de causa y efecto para tener un mejor control sobre la calidad. El diagrama también recibe el nombre de "Diagrama de Ishikawa".

Diagrama de (Ishikawa) Causa y Efecto.



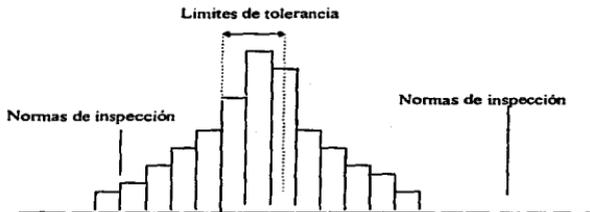
El diagrama representa el efecto, y a la vez, la meta del sistema, es lograr alcanzar las características de calidad. Las palabras que aparecen en los extremos de las ramas son causas. En el Control de Calidad las causas dadas en el diagrama se llaman factores causales. Con frecuencia, un conjunto de esos factores que reciben el nombre de proceso, se relaciona únicamente al proceso de fabricación. El diseño, ventas, compras, personal, administración, son procesos. Todos pueden considerarse procesos, el único requisito es que existan causas y efectos o factores causales o características.

Se puede decir que a partir de 1990, se ha dado un creciente auge en la implementación de actividades de Control Total de Calidad (CTC). Este se ha extendido a hoteles, tiendas departamentales, bancos e industrias de la construcción, etc., saliendo de lo tradicional, el de la industria de manufacturas. Esta extensión se debe tal vez a factores culturales, los cuales han facilitado la toma de conciencia para crear mejores productos, mejores servicios y mejores procesos. El objetivo primordial del Control Total de Calidad es prever el error, mediante el control de factores causales. Al evitar el error entonces se puede decir que es posible colocarse a la vanguardia.

Hacer, significa entonces una serie de acciones, que se prevee, combatirán el problema, lo cual hace necesario educar y capacitar a quienes la realicen directamente, siguiendo una metodología con análisis y seguimiento paso a paso hasta llegar al autocontrol. Implementando las siguientes alternativas se logra una mejora considerable en el desempeño

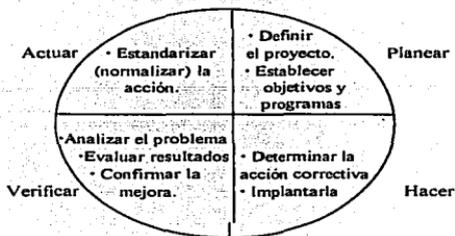
laborar. Es necesario crear: 1. Un sistema de evaluación de personal; 2. Un sistema institucional de capacitación, y 3. Programas de desarrollo.

Para poder "hacer", hay que educar en los conceptos básicos, en el trabajo práctico; una vez que la educación ha dado resultado se está en condiciones de delegar responsabilidades y autoridad. Jamás hay que limitarse a dar órdenes y esperar a que alguien las obedezca. La tercera y cuarta fase del círculo de control, o sea, verificar y actuar, consisten en comparar los objetivos y metas esperadas, con el propósito de conocer los alcances del ciclo que se está realizando. Si los resultados son negativos es sugerible comenzar de nuevo, permitiendo dar nuevos diagnósticos de "x" situación. Para entender mejor esto último se muestra la siguiente gráfica:



Como primer comentario se puede decir que existen puntos que rebasan los límites establecidos, ocasionando que estén fuera de control. Lo que se debe hacer (utilizando el círculo de Deming), es planear como solucionar un problema, estableciendo máximos y mínimos. En seguida, una vez teniendo el resultado queda verificar si se logró lo deseado. Si los resultados son positivos se deberá normalizar el procedimiento.

Pero además de controlar hay que mejorar. Control Total y Mejoramiento de la Calidad (CTYMC) que significa cambiar sustancialmente la cultura organizacional, abarcando lo largo y ancho de una empresa, para lo cual es necesario la participación de todos los que ahí laboran. El objetivo es que el mejoramiento de la calidad se convierta en parte indispensable del trabajo diario, y teniendo a la constante mejora de la calidad del trabajo como un hábito constante. Para complementar esto anterior conviene presentar el círculo de Deming, pero orientarse a buscar la mejora a través del desarrollo de proyectos específicos.



Con esta visión del Control Total de Calidad queda claro que la calidad, productividad y competitividad forman parte de un mismo todo. Si la Calidad Total es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las partes que integran una empresa, entonces la Calidad Total a nivel nacional significa incluir todos los elementos que componen a un país. Lograr establecer un exitoso programa de Control de Calidad Total, automáticamente repercutirá en un nuevo tipo de liderazgo, donde la Calidad Total sea entendida y apreciada por su filosofía por no sólo funcionarios del sector público, o presidentes de empresas, sino también por rectores de universidades, personal intelectual, directores del medio informativo, etc.

Se hace evidente, que no necesariamente se requiere de un estudio especializado para entender lo expuesto en este apartado, basta con saber que los malos productos impactan la economía, el público consumidor, además debilitan la competitividad y la fuerza de toda organización exportadora. Así se puede sugerir, que el concepto de Calidad Total y la necesidad de ejercer un control sobre la misma, surge de la creciente competitividad no sólo de los mercados domésticos, sino de los externos también, estos últimos de mayor importancia ya que además de generar divisas exigen aún más eficiencia y productividad.

1.6 Aplicación de la Calidad Total a Nivel Internacional.

La aplicación a nivel internacional de la Calidad Total se ha hecho evidente en primer lugar, por la creciente liberalización del comercio mundial y de la economías nacionales. En segundo término, se considera el hacer frente a la creciente demanda de mejores productos y a menor precio -produciéndose una competencia en extremo-, lo que implica hacer frente a los productos importados, con mejores proveedores de insumos, para alcanzar precios y calidad competitivos en el exterior.

El no hacerlo ha significado la pérdida de competitividad a causa de los excesivos costos que se hacen necesarios para corregir un error. Además de perder, en caso de ser así, una posición ventajosa de los mercados tanto domésticos como externos, dejando de tener mercados cautivos para convertirse, en cautivos del mercado. Los planteamientos anteriores, en conjunto exigen replanear los sistemas productivos y los procesos que conforman a éstos.

A continuación se presenta, en forma de testimonio, algunas de las empresas que optaron por la implantación del Control Total de Calidad Orientado a los mercados de exportación. Las actividades de los círculos de CC empezaron a desarrollarse en Japón, a partir de 1962. Hace más de diez años se introdujo el CTC a Taiwan, Corea del Sur y China, en 1978. En la región asiática se incorporaron Tailandia, Filipina, Malasia y Singapur. A mediados de la década de 1970 se establecieron los círculos de CC en Estados Unidos, en Brasil, Suecia y Dinamarca, Holanda y Bélgica. Hacia principio de los 80's se iniciaron actividades en México e Inglaterra, especialmente en la empresa Rolls Royce.

Razones por las que se introdujo el Control Total de Calidad:

*Para que nuestra compañía esté a prueba de las recesiones, con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas (Ricoh CO., LTD. 1975).

*Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados y para asegurar calidad y costos, a fin de ganar la confianza de nuestros clientes (Riken Forge CO., LTD. 1975).

*Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a nuestros clientes (Tokai Chemical Industries, LTD. 1975).

*Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitirán el crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados, y con la meta de alcanzar la mejor calidad del mundo. Para desarrollar los productos más modernos y mejorar nuestro sistema de asegurar la calidad (Pentel CO., LTD. 1976).

*Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad mediante el CC con participación de todos los miembros. Para suministrar en el Japón y en el exterior transmisiones automáticas de gran calidad, superior a las normas internacionales pero a menor costo y que tomen en cuenta plenamente los requisitos de clientes y usuarios. Para alcanzar la posteridad de la empresa mediante las mejoras en el control administrativo, y contribuir al bienestar de la sociedad regional (Aisen-Wamer Limited, 1977).

*Para mejorar la salud y el carácter corporativos de nuestra empresa, para mejorar la calidad de nuestros productos e incrementar las utilidades (Takenaka Komuten CO., LTD. 1979).

*Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos sean competitivos y viables dentro de cualquier cambio en el medio comercial (Sekisui Chemical CO., LTD. 1979).

*Para alcanzar las siguientes metas: a) Asegurar el desarrollo y el Control de Calidad; b) Para poner en práctica oportunamente las metas relacionadas con los productos de acuerdo con las políticas de la empresa; c) Para mostrar respeto a los colaboradores y que éstos pongan en práctica lo aprendido, para crear un lugar de trabajo digno mediante el trabajo en equipo (Kyushu Nippon Electric, 1979).

*Desde 1950, hemos aprendido que la mejor solución para mejorar los materiales de recepción es hacer que cada proveedor sea un socio, y trabajar con él en una relación a largo plazo (Nashua Corporation, 1985).

*El proveedor tiene la obligación consigo mismo y con el cliente de instruir para ser el único proveedor. El proveedor único recibe toda la atención de su cliente, no una atención dividida (Jambridge, Inc, Filadelfia).

*En 1981, la Ford Motor Company emprendió un esfuerzo por mejorar la calidad de sus productos hasta alcanzar los niveles de "el mejor de su clase" en todos los mercados. Los resultados no serían inmediatos, ya que un cambio de tal magnitud requiere planeación a largo plazo así como disciplina operacionales radicalmente distintas y capacitación laboral.

El mejoramiento de la calidad debe ser continuo independientemente de los objetivos y metas a corto plazo (Ford Motor Company).

*Al desarrollar nuestro plan de introducción del CTC (1962), supimos como organizar y desarrollar nuestros círculos de Control de Calidad, (CC) (Bridgestone CO., LTD).

*El control de calidad se introdujo en la Komatsu en 1961 a fin de prepararnos para los cambios drásticos que se acercaban en el medio de los negocios ocasionados por las nuevas olas de liberación del comercio y del capital. La Komatsu ha conquistado un lugar de preeminencia debido en gran parte a su aplicación del CTC. No es extraño que muchas empresas además de las japonesas sigan buscando su orientación (Komatsu Manufacturing, Inc.).

*En la Cummins hemos tratado de comprender las maneras como se practican y aplican los programas de Garantía de Calidad Total dentro de las empresas japonesas. Hemos explorado los orígenes de los conceptos de calidad preventiva y hemos tratado de aprender más sobre su aplicación promoviendo nuestros contactos con firmas japonesas que han tenido éxito en la práctica con el Control

Total de Calidad. Más aún hemos aprovechado las capacidades y conocimientos de quienes hoy practican y enseñan los conceptos integrados de calidad (Cimmins Engine Company, Inc).

*General Motor Corp., descontenta con su sistema de contratación de proveedores de acero consideró negociar, con compañías individuales, los contratos sobre precios y provisiones a largo plazo (programa "entregas justo a tiempo"). Con esto se espera calidad y mejorar la eficiencia en la planta (Pontiac Motor, General Motors Division).

*La Sears Roebuck & Co., la firma norteamericana de almacenes departamentales, ha tenido especialistas de control de calidad desde los años 50's. La empresa especifica sus propias normas y mantiene un eficiente laboratorio de inspección de productos. Compra sólo a proveedores que mantienen un buen control de calidad. Más del 90% de los artículos que vende llevan la marca "Sears".

El éxito de estas empresa al aplicar el Control Total de Calidad se puede resumir en los siguiente seis puntos:

1. El efecto multiplicador que sobre las ventas tiene un cliente satisfecho, y el efecto contrario de un cliente insatisfecho.
2. El incremento de la calidad y la productividad a lo largo de toda la línea, que surge cuando se consigue algún éxito en la mejora de la calidad en cualquier etapa anterior.
3. Mejora de la calidad y la productividad cuando la dirección, deja claro que la política de la compañía será, permanecer en el negocio de acuerdo al mercado.
4. Mejora de la calidad y la productividad cuando hay una mejora continua de los procesos, incluyendo el trabajo y la educación del personal.
5. Mejora de la calidad y productividad por medio de un equipo formado por el proveedor seleccionado, el comprador, etc., que trabajan en un nuevo producto o en la mejora de los ya existentes.
6. Mejora en el transporte de mercancías.

Cabe señalar que estas empresa se encuentran ocupando los primeros lugares en relación a sus competidores. En ellas se ha promovido la productividad la competitividad; se han reorganizado las relaciones entre los factores de la producción mediante la integración de cadenas productivas y la capacitación laboral, especialmente se han establecido sistemas educativos para crear una nueva cultura permitiendo afrontar los retos internacionales en igualdad de condiciones.

CAPÍTULO 2

CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA Y EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

2.1. Sistemas de Información de Mercados.

Actualmente la información y el estar informado es un elemento que juega un papel importante en el éxito de toda organización. De ahí que la calidad y efectividad de la misma son necesarias para alcanzar una casi excelente administración del negocio, independientemente del giro o productos que este comercialice. La información es básica sobre todo si se pretende una internacionalización en los negocios y/o mantenerse inclusive, si ya se ha incursionado en los mercados internacionales.

El contar con información confiable, permitirá formular estrategias que den oportunidad de tener una mejor organización buscando el camino de la especialización en el área, productos y servicios que la empresa ofrezca. Con esto se lograría diversificar el negocio y las distintas proyecciones enfocadas al mercado nacional o internacional. La información obtenida, debe proporcionar datos suficientes que nos permitan evaluar las distintas situaciones de los mercados (interno y externo) y de la competencia, buscando obtener ventajas competitivas, además de establecer objetivos estratégicos y lo más importante, establecer los límites hasta donde puede incursionar la empresa.

El hecho de considerar la calidad de la información puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de toda la empresa. La calidad de la información es algo esencial para la toma de decisiones, incluso antes de aventurarse a la conquista de nuevos mercados, mejorar la presencia en los mismos y en el desarrollo de nuevos productos. La palabra clave es el crecimiento; la sociedad actual está enlazada por los flujos de información que se transmiten a la velocidad de la luz, esto acelera todo, desde el flujo de dinero hasta el servicio a clientes, poniendo al alcance de la mano información, bienes y servicios, eliminando obstáculos y reduciendo a cero el tiempo de espera: *just in time*. En esta era la información, más que facilitar el negocio, es el negocio mismo. los mercados giran alrededor de la información, la sociedad está redefiniendo los mercados donde se hacen transacciones las 24 horas del día.

Pero, ¿Cómo lograr que la información sea clara, fidedigna y de calidad? El Control de Calidad sugiere, suministrar de manera continua y regular, información obtenida por ejemplo, de las ventas diarias, totales mensuales, etc. Otra forma de obtener información, utilizando un poco de mercadotecnia, sería a través de encuestas realizadas entre consumidores. Cabe resaltar la necesidad de tomar en cuenta la diferencia entre cantidad y calidad de la información. Generalmente se cuenta con grandes cantidades de información, siendo utilizable una mínima parte de ella, por lo que debe definirse que es lo que exactamente se requiere. Es claro también, que se debe controlar el flujo de información.

El manejo de información de manera sistemática, permite afrontar los problemas de manera objetiva. El no manejar sistemáticamente la información condujo a la creación de los denominados (SIM) Sistemas de Información de Mercados. En general son: *"un conjunto organizado de procedimientos y métodos continuamente actualizados, evaluados, recopilados,*

clasificados, que almacenan y distribuyen información, conveniente, oportuna, exacta y con calidad aceptable para uso de aquellos quienes requirieren mejorar la calidad en su empresa y lograr una internacionalización en los negocios"

Otro punto a considerar para manejar la calidad de la información, es establecer o reconocer la diferencia entre datos e información. Los datos son simplemente hechos, registros de ciertos fenómenos, mientras que la información se refiere a un conjunto de hechos que se hallan agrupados para la toma de decisiones. El generar información necesita una recopilación anterior de datos exactos, oportunos y convenientes.

Al igual que existe un sistema de información de mercados, existe por igual un sistema de recopilación de datos, el cual presenta 3 subsistemas:

1. El sistema de registros y reportes internos.
2. El sistema de inteligencia de mercadotecnia.
3. sistema de investigación de mercados.

El sistema de registros y reportes internos, proporciona números y datos con gran utilidad. Un sistema efectivo de recopilación de datos permite establecer procedimientos ordenados para asegurar que los datos de costo de embarques, de inventario, de ventas, etc., se registre en base de datos. Los sistemas de inteligencia de mercadotecnia se han definido como una red de fuentes y procedimientos regulares que proporcionan información cotidiana respecto a cambios internos y externos de los mercados y de la empresa. Este tipo de sistemas permite mantener el ritmo frente a los cambios en el ambiente que rodea a una empresa.

A estos sistemas es válido agregar el uso del periódico y revistas especializadas para obtener información respecto a lo que ocurre en los mercados. Estos medios permitirán obtener información o datos sobre las condiciones de competencia, es decir, si alguien está alterando precios, si se han ofrecido promociones u ofertas, sobre todo si estas afectan las condiciones de desarrollo de cualquier negocio.

Es así como las encuestas, experimentos en mercados de prueba, y otros proyectos de información formal, utilizados para conocer el ambiente externo del negocio y generar información secundaria proveniente de organismos gubernamentales, asociaciones industriales, etc., son los elementos más importantes dentro del sistema de investigación de mercados.

Los sistemas de información de mercados están enfocados a la recopilación de nuevos datos que permitan dar una nueva orientación, tal vez al negocio, al desarrollo de nuevos productos; con la información obtenida, pueden establecerse nuevos programas educativos, enfocados en crear una nueva cultura para el mejoramiento de la calidad y los estándares de crecimiento del negocio hacia donde se tenga orientado.

Si se cuenta con información suficientemente confiable, entonces se puede proceder a la investigación de las condiciones que imperan en un determinado mercado. Conocer sus condiciones permitirá hacer una planeación estratégica, con lo que casi inmediatamente se empezará el camino hacia el mejoramiento de la calidad en la empresa. Un punto importante para iniciar, es el constituido por el proceso de investigación de mercados que ayudará a generar la información necesaria para cualquier tipo de mejora. La investigación ayudará a definir que tipo de información se necesita, diseñar al mismo tiempo, como se va a recabar la información, manejar e interpretar los datos, y analizar los resultados. Esto permitirá comunicar las mejoras que se consideren pertinentes y sus áreas de implantación. Dentro del Control Total de Calidad, se sugiere que la investigación se haga más allá de la recabación de información, es decir, debe hacerse de manera sistemática y objetiva. En Ford Motor Company, tenemos un ejemplo de como debe considerarse la investigación.

"La investigación es fundamental para todo lo que hacemos, tanto que difícilmente tomamos cualesquiera decisiones significativas, sin el beneficio de algún tipo de investigación de mercado. Los riesgos son demasiado grandes..."³³

La investigación para generar información, puede tener tres propósitos principales: explorar un área determinada, y la cual se considera un problema, descubrir una situación y sus causas principales. La información una vez hecha la investigación, debe ser utilizada para identificar oportunidades de mercado para el diseño de campañas publicitarias, evaluar la situación de los proveedores y mejorar la calidad de los productos, entre otras aplicaciones.

Para obtener información y elaborar un buen plan de control de calidad, existen diversas estrategias, algunas ya descritas con anterioridad. Otras de ellas es especificar la información que se requiere para investigar las condiciones de un nuevo mercado. El objetivo, definir la situación en que la información será de utilidad. Las estrategias para obtener información se ilustran en el siguiente cuadro.³⁴

A menudo, el fracaso de una empresa suele identificarse en la no calidad de su estrategia de mercadotecnia. Si tomamos en cuenta que las posibles causas de fracaso en los negocios internacionales están determinadas, casi siempre por:

Cambios ambientales: condiciones económicas, avances tecnológicos y requisitos gubernamentales, que podrían ocasionar cambios en la preferencia de los consumidores por el producto.

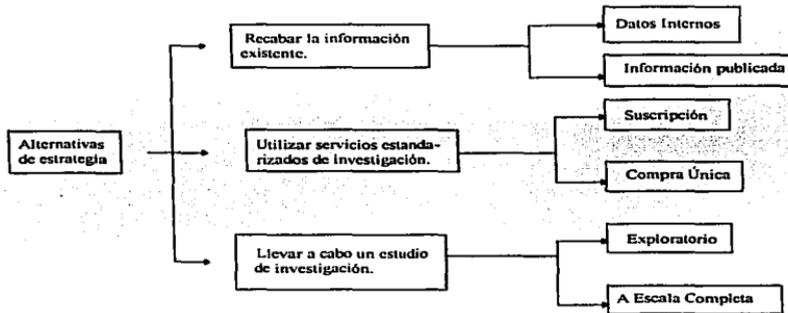
³³ William, Zikmund y D'aamico Michael. Mercadotecnia Marketing Universitario, México, CECSA, 1993. Pág. 160.

³⁴ Cravens Hill, Woodruff. Administración en Mercadotecnia Marketing Universitario, México, CECSA, 1994. Capítulo 3

Alteraciones en las estrategias de mercadotecnia de los competidores: introducción de un producto mejorado, reducción de precio y aumento en la actividad publicitaria.

Debilidad en la estrategia de mercadotecnia de la empresa: mercados a penetrar (meta), objetivos, producto, precio, anuncios, fuerza de ventas y distribución.

Estrategias para Recabar Información



Entonces la información sobre otras fuentes comerciales y situación del mercado y la competencia en las ventas, servirá para eliminar la deficiencia en las áreas antes mencionadas, dejando claro el mejoramiento de la calidad. Aunque se podría estar seguro de la calidad y desempeño de los productos de una determinada empresa, en comparación con la competencia, no hay que olvidar que las pruebas regulares efectuadas en la fabricación, no generan competitividad, sobre todo si se pretende una internacionalización en los negocios.

Otro de los elementos importantes de la información es el relacionado a la actitud del comprador, es decir, identificar las siguientes necesidades de información:

- * Actividades y preferencias de los compradores hacia los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- * Preferencia de marca.
- * Características usualmente exigidas por los compradores.
- * Tipos y calidad de los servicios a ofrecer.
- * Mejoras en la calidad de operaciones.
- * Calidad ofrecida por la competencia.
- * Mejoras posibles a la calidad de un producto, que podrían reducir los riesgos de fracaso y aumentar la competitividad y productividad.
- * Establecer un programa de entregas "justo a tiempo".
- * Opciones de los proveedores.

Las fuentes externas son, también, una parte importante para obtener información. La información de estas fuentes puede obtenerse de manera rápida y económica. Generalmente, esta información se conoce como datos secundarios por generarse fuera del entorno de la empresa. Los informes de datos secundarios se basan en estudios de campo para ofrecer servicio a un sin número de usuarios. Sin embargo, esta información puede o no ser útil para la empresa dada la diversidad de los datos. Aunque si se emplea e interpreta de manera adecuada puede ser una fuente confiable de información para muchas empresas.

Entre la información requerida para lograr el funcionamiento ideal de los mercado y la información real, existe una gran brecha. Mejor y mayor información puede lubricar el mercado, así como reducir la incertidumbre y las posibilidades de fracaso. El proveer información, tanto del mercado nacional como del internacional, significará aumentar las posibilidades de predicción en cuanto a planeación y administración. Si consideramos el modelo abierto hacia el exterior de nuestro país, la generación y difusión de información, bien podría facilitar la localización de nichos para productos nacionales.

Aunque la información, por sí sola, no garantizará mejores resultados, una evaluación de su contenido, mostrará los posibles beneficios que a partir de ella se incluyan en el Control Total y Mejoramiento de la Calidad.

2.2. Planeación y Administración Estratégicas.

Como sabemos, la administración de un negocio, es una actividad que abarca una gran diversidad de aplicaciones. Definir en términos generales, la administración se define como el proceso a través del cual se pueden lograr los resultados que se desean, utilizando de manera eficiente los recursos humanos y materiales. Todo tipo de empresa tiene metas que alcanzar. Dentro de las empresas comerciales, la planificación, y control de calidad, son necesarios para la administración efectiva de cualquier área.

El propósito de este apartado es tratar de la mejor manera posible dos funciones generales y esenciales dentro del Control Total de Calidad implementado en una empresa, la planeación y administración estratégicas del negocio. Un ejemplo a considerar por la efectividad de las funciones anteriormente descritas se ilustra a continuación dentro de la rama automotriz.

"En la década anterior, la entrada de muchos automóviles japoneses al mercado estadounidense cambió las actitudes de los consumidores respecto a la calidad de los vehículos domésticos. Los estudios indican que los fabricantes norteamericanos de automóviles van adelante en cuanto a durabilidad y de componentes como motores, frenos y transmisiones. Sin embargo, los japoneses hacen un mejor trabajo en 'ajuste y acabado': el ajuste de puertas, acabado de pinturas y la carencia de cascabeleos que los consumidores pueden detectar inmediatamente. Esto fue especialmente cierto en el caso de los autos compactos.

El proyecto Saturno de General Motors, fue una clara estrategia para enfrentarse a cambios en el ambiente del consumidor de automóviles. Dicho proyecto creó una subsidiaria independiente para fabricar automóviles subcompactos que compiten directamente con el mejor de Japón. Esta discusión estratégica establece la responsabilidad de cada distribuidor en la venta y servicio a vehículos en una amplia zona geográfica La estrategia de distribución de Saturno es parte del plan de mercadotecnia preparado para asegurar las ventas de más alta calidad y experiencia de servicio a clientes..."³⁵

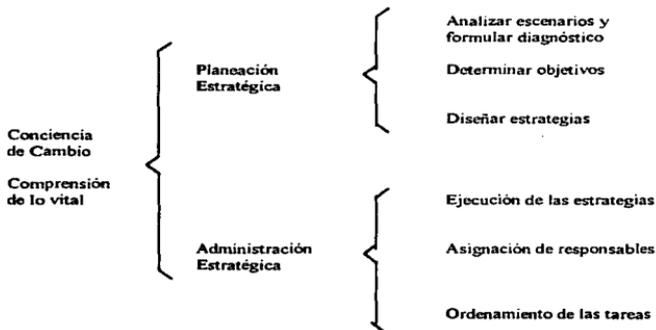
La administración del Control Total de Calidad, es un proceso decisorio relativo a la planeación, ejecución y control de la calidad en actividades de cooperación, que ayudan a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos. Pero, ¿Cuál es la misión de la empresa?, ¿Es necesario introducir nuevos productos?, ¿Es factible mejorar la calidad o modificar los productos existentes?, ¿Qué tan costoso resulta implementar un Control Total de Calidad?. Para dar respuesta a las preguntas anteriores, es necesario revisar el siguiente cuadro.

Hoy en día, el planear se ha convertido en una de las características primordiales del mundo moderno, lo cual se ha vuelto más necesario conforme avanza el proceso de

³⁵ Zikmund, William y D'Amico, Michael. Op cit. Pág.60.

interdependencia y los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos a nivel internacional. La planeación se vuelve necesaria no sólo para saber hacia donde va dirigido el negocio, sino para saber qué posición ocupa en el mercado. Así, ha sido necesario redefinir las técnicas de planeación que anteriormente estuvieron dirigidas en términos cuantitativos, hacia el análisis de elementos cualitativos.

Planeación y Administración Estratégicas



“El resultado ha sido que tanto gobiernos como empresarios destinen energías y recursos a planear, lo cual ha ido desarrollando una metodología cuya sofisticación ha ido creciendo en complejidad. Sin embargo, la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común a través del cual se pretende entender, en primer lugar, los aspectos importantes de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor

provecho. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.³⁶

Debe entenderse que no todo el avance debe limitarse al diseño de escenarios y que la planeación estratégica sólo se refiere a un planteamiento futuro. Los alcances deben fijarse más lejos; el objetivo va más allá de simplemente planear, es necesario realizar actividades encaminadas a mejorar el desempeño de recurso humanos y materiales. Lo fundamental está en tener bien claro cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que el ciclo de planeación esté lo más próximo al destino fijado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia.

Recordando las cuatro fases del círculo de control de calidad planteado por Deming, tenemos que por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas a resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar los alcances, sino sobre todo replanear.

Replanear significa la posibilidad de mantener, en el tiempo, coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos. Este hecho es fundamental, ya que el logro de estos últimos, requiere de un largo plazo para alcanzar el éxito. Esto cobra aún más importancia, si consideramos que en el mundo actual, nada se debe a la suerte. Lo que no ha sido en el caso de las naciones o empresas que han logrado trascender en los negocios. No se conformaron con encontrar un hueco, más bien procuraron hacerse un lugar.

“Si los japoneses o coreanos hubieran esperado encontrar un hueco, no habrían puesto plantas de acero y automóviles, cuyo destino no fue hacer frente a una demanda insatisfecha sino penetrarla y con ella empezar a crecer.”³⁷

Si dentro de la empresa los objetivos estratégicos se traducen en acciones concretas que se incorporan al quehacer diario de la misma, entonces se habrá pasado de la planeación a la administración estratégica; es decir, es trascender en la acción cotidiana y todos los integrantes quienes sabrán que es necesario desarrollar otras actividades mucho más importantes y duraderas, hecho que servirá para garantizar el futuro del negocio del que forman parte. El conocimiento de la misión, objetivos y estrategias de la empresa por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos.

La planeación y administración estratégicas implican un esfuerzo participativo. No sólo se refiere al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino a la ejecución y evaluación de esta última. Esto significa que la administración estratégica será una referencia dentro de la cual se delegarán decisiones. En general, la administración estratégica significa

³⁶ Acle Tomasini, Alfredo. Op. Cit. Pág. 45

³⁷ Idem. Pág. 48

tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario la vida de una empresa y su éxito en los negocios internacionales quedarán sustentadas sólo al objetivo de no desaparecer.

El éxito de una estrategia empresarial puede compararse con una estrategia militar. Quienes diseñan una estrategia requieren de adiestramiento que les permita adquirir conocimientos y metodologías para la planeación. No basta que quienes las diseñan tengan cualidades innatas como estrategias, es necesario que cuenten con los conocimientos técnicos necesarios para asegurar una aplicación exitosa. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que no hay una aplicación universal de soluciones. La planeación es un elemento diametralmente distinto en cada empresa, por lo que cada una debe desarrollar su propia manera de planear mediante un sistema de aprendizaje que incluya a todos los elementos esenciales del Control Total de Calidad.

Como en cualquier cambio de importancia en la vida de una empresa, para que se dé la planeación, debe tener como guía y promotor a un líder. El liderazgo no sólo debe ser la base del estrategia que define su rumbo, sino que trace el camino y señale el destino del proceso administrativo.

Para lograr una administración estratégicas, es necesario impregnarla de un gran canal de comunicación. No sólo es necesario transmitir órdenes o instrucciones y esperar a que alguien las ejecute; se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción que derive en un nuevo comportamiento pleno de ideas renovadas. Administrar es en esencia, una tarea encaminada relacionar hombres con hombres, orientando este esfuerzo hacia objetivos comunes. El éxito de cualquier empresa necesita de un liderazgo efectivo a todos los niveles.

Por otra parte, durante las dos últimas décadas, las condiciones en los mercados internacionales han cambiado considerablemente. Se ha fijado el inicio de una nueva etapa en los negocios internacionales basada en la firma de tratados comerciales y la formación de grandes bloques económicos. Esta etapa, en ocasiones, se ha caracterizado por un crecimiento lento, a veces nulo de las economías nacionales, donde incluso se presenta una competencia demasiado intensa.

Ha sido igualmente necesario crear un nuevo concepto administrativo en el que no sólo se requiere lograr altas ventas, sino la forma de una administración (internacional) total de empresas. Sin olvidar que siguen siendo indispensables los buenos vendedores y los productos de calidad. El futuro de la calidad en la empresa y en los negocios internacionales debe estar sustentado sobre las bases de la administración (internacional) empresarial total y en la capacidad de mejorar los productos y servicios ofrecidos en el mercado nacional y/o internacional, de reducir los costos de operación, producción y distribución, y de mantener una posición competitiva internacional.

En un ambiente de negocios altamente competitivo como el que se presenta actualmente, las empresas, generalmente tienen problemas en trascender no sólo a los

mercados internacionales. Por ejemplo, en una industria tan competida como lo es la automotriz se ha luchado por implantar ese tipo de administración para alcanzar niveles de excelencia. Aquí, comienza a ser factible considerar la orientación de la calidad en el negocio. Algunas empresa o industria están orientadas hacia la producción, en lugar de hacerlo al mercado.

La administración del Control Total de Calidad se puede definir entonces como: un proceso de exploración del ambiente, analizando las oportunidades del mercado, lo que permitirá diseñar estrategia e implantar un control efectivo.

En respuesta a las preguntas anteriores, se puede decir que la misión de la empresa consiste en identificar las prioridades para analizar el ambiente de forma amplia e identificar y analizar las oportunidades que el mercado puede ofrecerle. El entender las condiciones cambiantes del o los mercados de la empresa proporcionan la base para poder desarrollar estrategia eficaces para el crecimiento de la misma. Entendidas las condiciones que afectan al mercado se puede proceder a definir los mercados meta, se delinean los objetivos estratégicos para cada uno de los mercados y se toman decisiones sobre las posibles mejoras para poder lograr el éxito esperado. En conjunto estas actividades conforman una estrategia implementada y controlada.

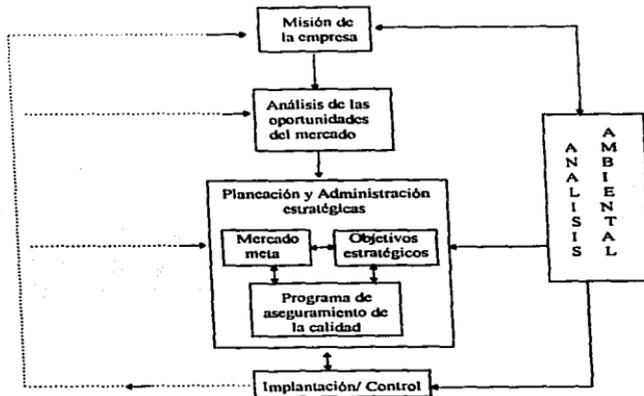
Analizar el ambiente en torno a la empresa, ayuda a identificar las oportunidades de mercado, además proporciona los elementos para diseñar una estrategia. En el análisis ambiental está enfocado al macroambiente: los ambientes económico, gubernamental, tecnológico, social y natural. Este análisis es la recopilación de información e interpretación relacionadas con las fuerza externas y las relaciones (internas-externas) que afecta o pueden afectar el futura de la empresa.

Un mercado de productos está formado por usuarios individuales e institucionales (consumidores finales), que tienen la capacidad de comprar un producto o servicio en particular. Analizar la oportunidad que el mercado puede ofrecer sirve para investigar una opción potencial o para comprender mejor las condiciones de un mercado en el cual ya se ha incursionado. Conocer de manera precisa, el tamaño y características de un determinado mercado meta puede mostrar la manera en que puede ser mejorada la calidad en y de una empresa.

Una empresa no puede cumplir su objetivo administrativo si los requerimientos del cliente no son tomados en cuenta y satisfechos. El desarrollo de una estrategia administrativa ayuda a la consecución de intercambios mutuamente beneficios. Debe estar orientada a largo plazo, entendidas las decisiones fundamentales y su desarrollo se dirige a la competencia y a los mercados.

Para complementar lo anterior y lo que a continuación se expone, fue necesario adaptar³⁸ el siguiente cuadro, a fin de lograr el objetivo de este apartado.

Administración e Implantación del Control de Calidad.



Si consideramos el mercado de autos, las políticas que constituyen una estrategia para el mercado automotriz deben estar dirigidas a la creación de la imagen de la más alta calidad posible (Control Total de Calidad). Estas abarcan:

- Calidad y buen precio.
- Nuevos modelos que ofrecen alta calidad, pocas reparaciones y garantía de calidad.

³⁸ Adaptado de Cravens Hill. Woodruff. Op Cit. Pág. 18.

Por otra parte, un mercado meta puede conformarse por todos los consumidores finales o de uno o más subgrupos en un mercado de productos. Las decisiones acerca de los mercados meta son una de las tareas de administración estratégica más importante. La selección de un mercado meta se guía por la misión y los objetivos de la empresa. Las decisiones de los mercados meta deben crear una posición competitiva dentro del contexto (interno-externo) en que se desempeña el negocio. Los objetivos estratégicos deben estar relacionados entre sí, y establecerse para cada mercado meta en términos de aumentar las ventas, mejorar la participación en el mercado interno y externo, contribuir a la ganancia y con propósitos cualitativos, como reforzamiento de la imagen de la empresa y sus productos. Los objetivos ayudan a diseñar la estrategia para cada uno de los mercados meta.

El programa de mejoramiento de la calidad debe ser considerado como un esfuerzo organizado anualmente para mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa, planeando y desarrollando sistemáticamente proyectos específicos de mejora, asegurando inmediatamente su éxito y evolución tecnológica. Con este programa se localizan aquellas áreas factibles a ser mejoradas, refiriéndose no sólo a cuestiones de carácter interno, sino también de las relacionadas con el exterior, ya que es de considerarse que los competidores no permanecen estáticos, ni los consumidores siguen una línea constante de exigencias, además de que el mundo de los negocios es por mucho, más dinámico que en décadas anteriores. En consecuencia, la dinámica de estos factores hace que surjan oportunidades que requieren de una gran capacidad para mantener las mejores ventajas.

El programa de mejoramiento se realiza fundamentalmente, a través de equipos de mejora, cuyos objetivos deben ser coordinados y ajustados a las características de la empresa.

"Es oportuno considerar que la calidad es la variable resultante de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa el sistema de aseguramiento de la calidad incluye las funciones administrativas, dado el apoyo e influencia que tienen sobre las operativas."³⁹

La introducción del concepto de Calidad Total en una empresa, resultará algo complicado en tanto no se modifique su orientación. Usualmente, el Control Total de Calidad, ha estado orientado a actividades de supervisión, dejándose de lado las fallas en los proceso productivos, hecho que ha llevado a considerar que el resultado de la mejora es sólo responsabilidad del personal operativo. Por la razón anterior, es necesario realizar la mejora de diversas actividades administrativas, con la finalidad de capacitar al personal que las realiza para aplicar en ellas el concepto de calidad, lo que debe originar la formación de grupos encargados de la mejora de la calidad para apoyar a los proyectos centrales de dicho programa.

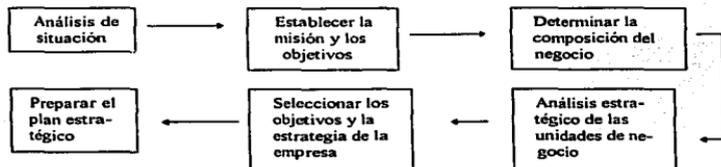
³⁹ Acle Tomasini, Alfredo Op. Cit. Pág. 217.

Implantación y Control. Regularmente las estrategias de una empresa, se enfrentan a fallas considerables debido principalmente, a una deficiente implantación. La implantación del Control de Calidad debe estar dirigido a las bases de negocio, es decir, a establecer una relación estrecha con las condiciones de los mercados y los consumidores, además de establecer un buen enlace de distribución de los proveedores.

Por su parte el control, tiene como objetivo promover los esfuerzos de la empresa, para que estos concuerden con la estrategia seguida por ésta y estén lo más aproximados de los objetivos estratégicos. El control debe de estar en correspondencia directa con las actividades diarias del negocio. Así, mientras la planeación exige mayor esfuerzo durante las primeras etapas para la realización del negocio, el control determina cuando y dónde se requiere hacer mejoras en las estrategias.

En el proceso de planeación estratégica, se ha observado un cambio considerable, anteriormente la dirección de una empresa se encontraba limitada a la planeación estratégica corporativa. Sin embargo, a principios de la década de los 80's, la estrategia de una empresa y el dinamismo de los negocios internacionales se orientaron más al mercado. El siguiente cuadro, ilustra el proceso de planeación estratégica .

Proceso de Planeación Estratégica



La planeación estratégica debe convertirse en un proceso continuo que se pone en marcha al evaluar la situación que enfrenta la empresa. En seguida, con base en lo anterior, se debe examinar la misión y los objetivos del negocio. Como ya se dijo son necesarias las

estrategias para cumplir con la misión y los objetivos, las que se desarrollan para uno o varios productos y las áreas de mercado que determinan la composición del negocio.

Un elemento importante de la planeación en una empresa que sirve a más de un producto/mercado es el constituido por la evaluación de las diversas unidades del negocio. Estas unidades tienen diferentes objetivos y estrategias, por lo cual se tiene la opción de manejar un portafolio de negocios. Cada unidad deberá tener un plan, el cual señalará para cada una de ellas el papel que deberá desempeñar en la empresa y la estrategia a seguir para cumplir su papel. Dentro del plan estratégico se observan también, aquellos planes funcionales para la mercadotecnia, las finanzas, las operaciones y otras áreas de apoyo. El resultado será entonces la aplicación y administración de las estrategias.

El análisis de la situación incluye la evaluación de eventos incontrolables, como las condiciones económicas, los clientes, los competidores y las capacidades corporativas y sus limitaciones. Deben delimitarse las oportunidades y los riesgos que afectan positiva o negativamente a la empresa, para después utilizar la información en la preparación e implantación de planes estratégicos. al inicio del proceso de planeación, es necesario examinar y hacer una declaración desarrollada, revisada y actualizada de la misión de la empresa. La misión establece varios elementos importantes para la planeación:

- La razón de la existencia de la empresa y sus responsabilidades con los accionista, empleados, la sociedad, etc.
- Las necesidades y deseos del cliente, que serán cubiertas por la calidad del producto y del servicio de la compañía (áreas en que el producto y mercado intervienen)
- El grado de especialización dentro de cada área de producto/mercado.
- El grado y los tipos de diversificación de producto/mercado contemplados.
- Las expectativas de desempeño (nacional e internacional) para la empresa.
- Otros lineamientos de la estrategia general del negocio, como el papel de la investigación y el desarrollo de la compañía.

Aparte de delinear el contenido de la misión una empresa debe formular también una amplia variedad de objetivos al respecto Peter Druker considera ocho áreas estratégicas para establecer los objetivos.

"Un negocio debe ser, en primer lugar, capaz de crear una clientela. Existe entonces un *objetivo de mercadotecnia*. El negocio debe ser capaz de innovarse, e internacionalizarse, en caso contrario la competencia lo hará obsoleto. Existe la necesidad de un *objetivo de innovación*. Todos los

negocios dependen de tres factores de producción en la economía: *recursos humanos, recursos de capital y recursos físicos*. Debe haber *objetivos para su suministro, empleo y desarrollo*. Los recursos se pueden emplear de modo productivo, y su productividad tiene que crecer si el negocio quiere sobrevivir. Por consiguiente los *objetivos para la productividad* son necesarios. Los negocios existen en una sociedad y en una comunidad, por ello tiene que cumplir con responsabilidades sociales, al menos hasta el punto a donde llega su responsabilidad por su impacto sobre el ambiente. Entonces, son necesarios objetivos con respecto a las *dimensiones sociales*.

Por último, existe una *necesidad de beneficio*: de otra forma, no se alcanzaría ninguno de los objetivos. Todos ellos requieren esfuerzo, es decir, costos y pueden financiarse sólo a partir de los beneficios del negocio. La ganancia no es un objetivo, sino una necesidad que debe ser determinada respecto al negocio individual, sus estrategias, necesidades y riesgos.³⁰

Como se puede observar los objetivos ayudan a llevar a cabo la misión organizacional siempre y cuando se logren los resultados deseados. Una vez alcanzados los objetivos, automáticamente se reorienta la empresa hacia el curso marcado. Otro punto importante para planear y administrar estratégicamente es entender la composición del negocio. Esto es, comprender cuáles son los diferentes tipos de actividades empresariales que componen las operaciones generales de una empresa. En empresas de tamaño considerable, es necesario dividir el negocio en áreas para facilitar el análisis y la planeación.

Cuando una empresa, decide internacionalizarse en los negocios, y por ende participa en diversos mercados con productos diferentes pero de igual calidad, entonces es factible agrupar los negocios en áreas similares para poder planear y administrar exitosamente una estrategia. Gran parte de la empresas, inician su participación en el mercado lanzándose con un solo producto o línea de ellos. Esta primera incursión recibe el nombre de negocio central, que es en esencia el producto y actividad comercial, nacional o internacional, en la que una empresa se involucra primero. Lo anterior ofrece la ventaja de la especialización, cuando se atiende el mercado de un sólo producto, sin embargo, se presenta el riesgo de depender de un sólo grupo de clientes. Pero a medida que una empresa se expande y tiene éxito, se decide perseguir una o más alternativas, lo que lleva a depender menos del negocio central.

Respecto a las unidades del negocio, el análisis incluye medir su comportamiento anterior, al mismo tiempo determinar su situación estratégica actual y anticipar el futuro del producto/mercado en el cual participa. Es necesario considerar las oportunidades, los riesgos y las debilidades de "x" unidad tomando en cuenta su posición en comparación con otras unidades de la empresa.

³⁰ Cravens Hill, Woodruff. Op. Cit. Págs. 40-41.

"Una unidad de negocios es algo distinto, como una división de la empresa, departamento o línea de productos de la matriz, con un mercado específico. El objetivo es que cada unidad opere a la manera de una empresa dentro de la empresa."

La unidad se encuentra organizada en un grupo de ofertas que atienden un elemento común como las necesidades del cliente, mercado meta o tecnología. Ejerce control sobre su propio desempeño e ingresos por ventas, los cuales pueden distinguirse de los de otras unidades dentro de la empresa. La evaluación de una unidad de negocio, permite decidir en qué momento: mantener o reforzar su posición e intentar colocarse en una posición competitiva. Es conveniente desarrollar un plan estratégico para cada unidad, tomando en cuenta los siguientes aspectos: situación estratégica, recursos disponibles, futuras condiciones competitivas y del mercado, y la ventaja que ofrecerían futuras opciones.

El propósito del Control Total de Calidad en la administración es asegurar que las actividades planificadas se completen y ejecuten de manera adecuada. El primer objetivo del control de calidad es establecer normas de desempeño aceptables. Las actividades de CTC conforman un método de retroalimentación para la empresa, ya que indican si los planes y actividades pueden proseguir, o es necesario cambiarlo o introducir medidas correctivas. Finalmente, se ha comprobado en la práctica que el costo de la aplicación de un programa de mejora de la calidad, se paga por sí solo, una vez que el o los consumidores nacionales y extranjeros se han convencido de que el producto que consumen es de alta calidad y por tanto vale la pena pagar su costo.

Por otra parte, y considerando que en el presente trabajo se pretende analizar las bases administrativas económicas sin descuidar el área de las Relaciones Internacionales, es necesario comentar, aparte de la estrategias para una administración internacional de las empresas, que el papel que estas han desempeñado en la economía mundial se ha ido expandiendo desde lo años 80's. Sus actividades u operaciones se han desenvuelto en un ambiente económico -como se sabe- caracterizado por una serie de fenómenos tales como la disminución en el ritmo de crecimiento de la economía a nivel internacional, la creciente inestabilidad en parámetros internacionales clave y las nuevas tendencias proteccionistas. Todo lo anterior se ha considerado en su momento, como factores que posiblemente limitarían la opción de una internacionalización de la economía mundial, sin embargo, ocurrió lo contrario.

2.3. La Internacionalización y el Control de Calidad en los Negocios.

La expansión de las empresas a nivel internacional tuvo lugar a raíz de la creciente tendencia de liberalización económica y a la conformación de grandes bloques económicos, al concretar la firma de diversos acuerdos comerciales, siendo dignos de mención el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (NAFTA), la conformación del a Unión Europea, y la búsqueda por reafirmar el intercambio comercial en áreas de influencia natural como la Cuenca del Pacífico, entre otros, para incrementar los flujos de mercancías en el comercio internacional.

Y aunque son continuas las dificultades de carácter económico que enfrenta la mayoría de los países en desarrollo y las cuales significan grandes retos en los años por venir, existen elementos positivamente aceptables relacionados a la expansión internacional de las empresas que pueden derivar en un crecimiento económico más veloz.

Es necesario plantear que el desarrollo económico mundial se encuentra inmerso en una etapa en la que los avances tecnológicos están siendo determinantes para dinamizar el proceso de globalización económica internacional. Las tecnologías aplicadas a los sistemas de información se han incorporado a los procesos de producción en casi todos los sectores que conforman la economía de los países industrializados. Los nuevos descubrimientos en biotecnología y los nuevos materiales están siendo considerados como viables en términos comerciales. La importancia central del factor tecnológico en el desempeño económico actual y futuro pone de manifiesto que la empresa, ya sea pública o privada, nacional o extranjera, continúa existiendo como un elemento determinante del crecimiento, sobre todo dentro del contexto actual del desarrollo de las relaciones económicas internacionales.

Por lo tanto, los expertos han sugerido que tanto las empresas como las fuerzas que actúan en el mercado, deberán buscar su inserción económica en la comunidad internacional para intentar reactivar el crecimiento de las naciones en desarrollo. Si bien esto se considera como el fortalecimiento de la cooperación internacional entre las compañías, la integración económica internacional ha sobrepasado la capacidad de la comunidad internacional con la firma de convenios privados, inversión extranjera directa (IED) y políticas nacionales. Finalmente, la tarea por resolver por parte de la comunidad internacional consistirá en combinar de manera apropiada y activa lo público y lo privado y las políticas a corto y largo plazo.

Las condiciones del mercado mundial han cambiado considerablemente, se ha observado un ritmo de crecimiento nunca antes visto en volumen, variación y calidad. Estas nuevas tendencias están acompañadas por las exigencias cada vez mayores, tanto de consumidores como de industrias (de compradores), además del cambio sustancial que ha derivado en la redefinición del papel del Estado -resaltando los límites entre lo privado y lo

público-. Esto indica que se ha intensificado de manera considerable la demanda de calidad en la administración de los negocios.

Dada la diversidad y complejidad de esas demandas (que abarcan estructura de precios y reducción de costos, relaciones industriales y desarrollo organizativo, cambios tecnológicos o mecanización de ventas y la introducción de nuevos productos), es que se está conformando un nuevo clima, en el que los negocios y el papel del gobierno se están dirigiendo hacia el establecimiento de nuevas relaciones y condiciones en cuanto a la internacionalización de la calidad y de los negocios .

Hoy la nueva administración de los negocios de acuerdo con Feigembaum,¹¹ debe enfocarse a :

- * Administrar para asegurar la productividad total de la empresa en lugar de únicamente la de los trabajadores directos de la planta.

- * Administrar para ser del hombre de negocios, del científico y del ingeniero una suma en lugar de una diferencia.

- * Administrar para confrontar la necesidad de la conservación del la energía y materiales así como la reducción de desperdicios y mejor utilización de recursos .

- * Administrar en términos internacionales en vez de hacerlo sólo como administraciones nacionales que buscan abarcar otros mercados.

Según lo anterior, es evidente, que la necesidad de mejora de la calidad de los productos y servicios, está directamente relacionada con la industria y/o empresa que busca nuevas tecnologías y sistemas de control total de calidad.

En los últimos años, la internacionalización de los negocios, se ha desarrollado de manera acelerada. Muchas han sido las razones entre las cuales podemos volver a citar al avance tecnológico en las comunicaciones y el avance técnico en los transportes.

Los lazos comerciales se han fortalecido y extendido en parte, también, al conjunto de fenómenos que han caracterizado el desarrollo mundial desde inicios de la década de los 80's, en que la acción de los organismos internacionales ha contribuido a hacer más homogéneo y armonizado el mundo de los negocios entre naciones. Desde entonces se han desarrollado, retomado e implementado diversas acciones encaminadas a dinamizar el intercambio internacional de mercancías. Así mismo, el comercio internacional y el desempeño de la empresa en el ámbito internacional se ha desarrollado bajo la influencia de diversas teorías y , estas a su vez han modelado paradigmas económicos en todo el orbe. Desde la aparición de

¹¹ V. Feigembaum, Armand. Control Total de Calidad. México, Edit. CECSA. 3ª Edición, 1994. 922 pp.

los mercantilistas, hasta la aparición del modelo neoliberal se ha buscado establecer diversos mecanismos, a través de los cuales se logre un máximo de beneficio del intercambio comercial.

Mecanismos tales como las políticas nacionales de desregulación y privatización (Apertura Comercial) y los avances en las ciencias administrativas (de donde surge el Control Total de Calidad), han servido de plataforma para acelerar la internacionalización de las empresas. Además de los factores antes mencionados, existen otros igualmente importantes que han sustentado la actual internacionalización de los negocios: la necesidad de desarrollar economías de escala, la depresión de los mercados nacionales, los desajustes financieros internacionales y las tendencias neoproteccionistas de numerosas economías.

Los negocios internacionales tienen cada vez un mayor impacto en las economías. a causa de ellos, se provoca que a nivel mundial se presente una competencia cada vez más agresiva y cerrada en cuanto a calidad, precios e innovación, y brindan las oportunidades de crecimiento y redituabilidad que antes aseguraban los mercados domésticos. Por lo anterior, las empresas alrededor del mundo les han prestado mayor atención para así mantener un nivel competitivo en la dinámica económica actual.

Actualmente, muchas son las empresas que han reconocido la importancia del ámbito internacional, especialmente a raíz del proceso de globalización de la economía, en el cual sabemos se ha dado una mayor liberalización de la economía. Este hecho se ha visto concretado para bien o para mal, en la firma de tratados comerciales con lo que se acentúa aún más el proceso de apertura comercial y de interdependencia económica.

La empresa en el ámbito internacional, es decir, en los negocios internacionales, debe detectar y considerar la internacionalización no sólo como una opción de expansión o de crecimiento de su operaciones, sino también como una estrategia, además de defensiva, para obtener una posición privilegiada en el mundo de los negocios. De ahí la creciente importancia que ha adquirido el estudio de las condiciones imperantes de los mercados mundiales. El proceso de internacionalización es un contribuyente directo para el desarrollo de los países y es parte importante en el desarrollo del comercio internacional.

Se ha comprobado que el Control Total de Calidad tiene un papel trascendental en el desarrollo de los negocios con alta rentabilidad en condiciones de competencia cada vez mayores, siendo no sólo útil para realizar negocios en el exterior, sino igualmente para analizar su impacto en operaciones macroeconómicas al interior.

Mucho se ha dicho acerca de las causas que inquietan al empresario mexicano y que evitan que éste se aventure más allá de las fronteras nacionales. Cabe considerar que el empresario mexicano para cualquier otra nación, necesita activar su internacionalización para no perder competitividad. En el mejor de los casos debe orientar su trabajo para abrirse paso en los mercados internacionales, no únicamente debe preocuparse por sobrevivir.

Consideremos que muchos son los beneficios y alternativas que para crecer, ofrecen las actividades de negocios a nivel internacional. Existen diversas razones a considerar para desarrollar actividades sin importar el tamaño de la empresa. Una de esas razones que ha tenido mayor impacto es el aumento en flujo de productos y servicios - algunos de mayor calidad - como resultado de la apertura comercial. Cabe destacar que, aunque no se realicen operaciones internacionales hay que considerar no perder mercado frente a las mercancías provenientes del exterior. Resaltar la importancia que tiene el considerar las actividades internacionales no significa que para que un negocio tenga éxito forzosamente tenga que operar en mercados del exterior. Sin embargo, como se mencionó anteriormente que por la manera en que se está desarrollando el comercio y la economía, es de suma importancia que se tome en cuenta para hacer frente al impacto que pudieran tener sobre los mercados y empresas domésticas.

Por otra parte, el área de estudio de las operaciones empresariales internacionales se orienta hacia un comercio mundial, y a inversiones en operaciones internacionales cada vez mayores. La nueva uniones comerciales, si bien no son perfectas, han tenido el efecto de extender el comercio dentro de los bloques económicos de una manera acentuada. Hoy en día diversos autores coinciden en señalar que el efecto de los acontecimientos mundiales de los últimos 30 años sobre la actividad empresarial, ha sido el de extender la visión de hacer negocios a un nivel internacional, ya no sólo a nivel nacional. Al mismo tiempo, dichos autores, hacen notar el surgimiento de lo que han llamado "Corporación Internacional", cuya residencia puede estar en cualquier país, aunque con una orientación mundial. Inclusive, se puede señalar una tendencia administrativa que se concentra ya no exclusivamente en problemas nacionales de las empresas, sino que ha girado hacia una dimensión internacional.

La idea de haber considerado como tema de análisis al Control Total de Calidad parte de la base de que el comercio mundial o los negocios internacionales, se realizan mayoritariamente por empresas y son ellas quienes compiten en los mercados internacionales. Y considerando que el desempeño empresarial tiene que estar bajo un control específico, de tal modo que exista un método para controlar la ejecución y tomar las medidas necesarias para corregir y/o mejorar. La implicación que se infiere aquí esta sustentada en la nueva tendencia en el mundo de los negocios, y es de que se ha tomado a la calidad como bandera en la competencia, por el posicionamiento en los mercados internacionales, además de que mientras más depuradas sean las técnicas de control que una empresa tenga en su proceso productivo, mejores beneficios obtendrá de su trabajo.

Sabemos que desde principios de la década de los 80's, han ocurrido cambios significativos en las economías de mercado. Los veloces cambios que han ocurrido en la economía mundial, hacen que estos tengan repercusiones de gran importancia para muchas naciones. México en particular, ante la política de apertura comercial, de privatización, desregulación y de apertura en los servicios, deberá, al interior hacer que las empresas y la industria mexicana definan y reorienten sus actividades hacia los mercados internacionales.

Consideremos también, que se requiere una mayor participación para realizar investigaciones para nuevos usos de productos en nuevos mercados e inversiones, por parte de los empresarios para construir nuevas plantas o implementar mejores controles sobre la calidad de los productos.

El tema que nos ocupa, especialmente el de la internacionalización y el control de calidad en los negocios, puede llevarnos a replantear el concepto de progreso según la sociedad occidental de la cual formamos parte. Hoy en día, en el contexto en que se desarrollan los negocios internacionales, sabemos que uno de los valores que más se aprecian es la eficiencia y el crecimiento; es decir, que son pocos los productos que no se comparan año con año con la finalidad de examinar su comportamiento, a través del tiempo. Es por esta razón, que las inversiones destinadas a la investigación y desarrollo, han ido en aumento, y con mayor razón siguiendo la actual tendencia de la economía global.

En un mundo de negocios como el de ahora, altamente competido, la globalización económica ha planteado la necesidad de que aún las grandes empresas se unan entre sí, para poder enfrentar los crecientes cambios con nuevas estrategias, permitiéndoles planificar sus economías.

Los resultados llaman al progreso, sin embargo, como consecuencia se presenta la necesidad de producir grandes volúmenes de bienes y servicios para lo cual es necesario inducir su consumo continuo, primero al interior, luego en los mercados externos, produciéndose así el fenómeno de la internacionalización y con lo cual va de la mano el vigilar una refinada calidad de los productos o servicios comercializados, (CTC).

Conscientes de que habitamos en un mundo con una población predominantemente consumidora de casi todo lo que se destina a la comercialización, es necesario mencionar o entender el porque la mercadotecnia internacional, por así decirlo, ha buscado mantener al público consumidor hasta cierto punto inconforme, ha tal grado que va creando una continua necesidad de obtener algo que anteriormente no creyó o no consideró como un necesidad.

"Ejemplos de esto lo vemos en aparatos electrónicos que cada vez se vuelven más sofisticados y hacen que quien se esforzó por comprar alguno, a los pocos meses se sienta mal porque ya salió otro similar que tiene dos o más cualidades que el anterior. Sólo de esta manera ha sido posible, hasta hoy, seguir manteniendo en funcionamiento a buen ritmo las fábricas de artículos electrónicos, automóviles, prendas de vestir, computadoras, etc."⁴²

Otro signo de la actual dinámica en los negocios internacionales, se relaciona con la durabilidad de los productos ya que cada vez es más común que estos sean desechables. Esto

⁴² Hill, Richard M. *Mercadotecnia Industrial*, México, Edit. Diana. 1980. Pág.60.

implica confundir la calidad con la presentación que tienen los productos y no con duración o el grado en que satisfacen las expectativas del consumidor.

La economía mundial avanza sobre la globalización y el establecimiento de alianza, por lo que podemos decir que cada vez es mayor el número de sectores que en nada se parecen a los originales. Las economías de escala están siendo muy difundidas, la mayoría de los productos están diferenciados y las necesidades de los compradores varían considerablemente entre unos y otros. La tecnología ha dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos.

El siguiente cuadro ilustra el proceso de internacionalización de las empresas que expanden su comercio hacia otras latitudes.

Alternativas de Expansión, Nacionales e Internacionales.



La mayor parte del comercio mundial tiene lugar entre naciones avanzadas con dotaciones de factores bastante similares. Muchas otras naciones también tienen ahora la infraestructura básica, como telecomunicaciones, redes carreteras y puertos, que hoy en día es necesaria para competir en la mayoría de los sectores y sobre todo a nivel internacional.

Los niveles de competencia se han internacionalizado en muchos sectores ya no sólo en aquellos dedicados a la fabricación, sino también de forma creciente en la comercialización de servicios. Las empresas están compitiendo con estrategias internacionales que implica la venta a escala mundial, el aprovisionamiento de materiales y componentes a la misma escala y la ubicación de sus actividades en muchas naciones para aprovechar las ventajas de factores de bajo coste. Y establecen alianzas para tener acceso a niveles competitivos.

Otro aspecto que influye directamente en la internacionalización y la calidad de los negocios, es que el capital fluye internacionalmente hacia aquellas naciones que ofrecen las mejores condiciones para los inversionistas. Aunque muchos factores están aumentando constantemente su movilidad, persiste su comercio. El lugar y la eficacia donde y con que se despliegan han demostrado ser más decisivos que los factores en sí mismos en el momento de determinar el éxito internacional.

La orientación que haga la empresa hacia uno o más mercados-meta, determinará un profundo conocimiento de un país, con sus características particulares y las demandas que tenga por regiones para poder satisfacer sus exigencias. Las operaciones de comercialización deben buscar permanentemente ofertas para demandas determinadas en un país-meta. Si bien esto implica grandes esfuerzos, no deben descuidarse aspectos tales como la provisión, tiempo y calidad, además del precio apropiado al segmento de mercado a que se está dirigido.

2.4. Apertura Comercial en México y el Mejoramiento de los Niveles de Competitividad: Nuevos Compromisos.

Durante 1985, el gobierno federal comenzó a reafirmar y concretar la intención de abrir la economía, en primer lugar, mediante la eliminación de los permisos previos de importación, finalmente a través del ingreso de México al GATT, en 1986, hoy transformado en Organización Mundial del Comercio (OMC).⁴³ Este hecho ha significado, para todos los negocios mexicanos, llámese empresas, industrias o corporaciones, que la *competencia* externa no sólo se ha manifestado en los mercados internacionales, sino en el mercado interno también.

El recién iniciado proceso de apertura comercial, automáticamente, exigió tanto a proveedores internos de insumos como a aquellos que quisieran comercializar más allá de las fronteras nacionales, precio y calidad competitivos en el exterior. Pronto hubo que reorganizar

⁴³ Véase: Informe GATT/OMC, Mayo-Julio de 1994. Secretaría de Relaciones Exteriores.

toda la planta productiva, ya que la lejanía de algunas plantas respecto a los centros de consumo, comenzó a convertirse en pérdidas de competitividad cuando se añadía el costo de transporte.

La apertura también significó para algunas empresas, la pérdida de clientes al ser desplazados por los productos que comenzaron a importarse, así comenzó a entenderse que era necesario crear uno o varios mercados cautivos y evitar convertirse en cautivos de esos mercados, por lo que fue necesario considerar al producto importado como amenaza seria, que las empresas debieron contrarrestar con mayor calidad. Conforme avanzaba el proceso de apertura, se iban determinando las nuevas ventajas competitivas, determinadas principalmente por la dotación de factores de la producción y de sus precios relativos, sino también de la capacidad para innovar, desarrollar nuevos productos y adecuarlos con habilidad a los mercados que comenzaban a ser rápidamente cambiantes.

La adquisición de nuevas tecnologías llevó implícita la necesidad de adaptarlas eficientemente a la estructura de los precios relativos de factores de cada economía. En México, se planteó que la integración a la nueva economía cada vez más liberalizada, debería ser oportuna y ventajosa ante las crecientes cadenas globales de producción, distribución y consumo que posteriormente irían configurando al actual mundo interdependiente. Para hacer frente a la liberalización económica, fue necesario tener acceso oportuno y flexible a los grandes mercados financieros, e igualmente disponer oportunamente de información que al ser analizada permitiera predecir las tendencias de la demanda en mercados externos en los cuales, gustos y preferencias de los consumidores cambian con frecuencia.

Frente a esta situación México optó por el camino que conduce al desarrollo. La prolongada crisis que ha experimentado la economía mexicana a partir de 1982, ha dejado bien claro que ni la tradicional estrategia de desarrollo industrial altamente protegido, ni el desarrollo sustentado en las exportaciones petroleras representa ya una alternativa viable para el crecimiento de la economía. El proceso de ajuste estructural y gradual ha permitido establecer las bases para una decidida apertura de la economía mexicana a la competencia internacional. La apertura se ha dado de manera indiscriminada en algunos sectores o ramas de la actividad económica mexicana, y ha modificado de manera importante las condiciones económicas a que se enfrentan los productores y consumidores nacionales.

La apertura comercial constituye ya una condición necesaria para hacer frente a las condiciones económicas internacionales y garantizar además, el acceso de empresas nacionales a la dinámica competitiva. En buena parte, el dinamismo se basa en incrementos en la productividad y en una mejor asignación de recursos, sugerido por el carácter competitivo que la lucha internacional genera en los mercados internos de los productos internacionalmente comercializables.

Según se ha venido exponiendo, la evidencia derivada de la experiencia de otros países como Japón, permite establecer que en una economía mundial como la que se ha configurado actualmente en una estrategia de desarrollo orientada hacia el exterior resulta más apropiada

para lograr elevar los niveles de competitividad que adoptar tendencias proteccionistas. La apertura comercial plantea dentro del contexto económico actual:

- Eliminar todo tipo de subsidios a las exportaciones.
- Atraer a los inversionistas extranjeros simplificando su regulación.
- Aumentar el volumen y calidad de las exportaciones para hacerlas más competitivas.
- Establecer aranceles sin caer en excesos.
- Formar parte integral de la OMC.
- Buscar la modernización del país.

El reto que México enfrenta, es el de aprovechar las oportunidades y desafíos que implica la apertura a la competencia internacional y observar las expectativas que ofrece para acelerar el desarrollo económico nacional. Ante la apertura y la internacionalización de la economía, las empresas han enfrentado la necesidad de modernizar no sólo su tecnología, medios y sistemas de comercialización, sino sobre todo, los estilos de gestión. Aquellas que quieran sobrevivir o mantenerse en sus mercados, deberán llevar a cabo una transformación y renovación cultural que les permita hacer frente a la competencia de empresas líderes a nivel internacional de productos y servicios, que ya están ubicándose en el país.

El problema y reto de la competitividad empresarial mexicana fundamentalmente es una cuestión cultural. El cambio cultural en la empresa es la transformación de valores y creencias de las personal que laboran en ella; nuevos estilos de liderazgo y estrategias y sistemas administrativos que promuevan y orienten las prácticas laborales en las empresas mexicanas, con estándares de calidad a nivel internacional. Las características del cambio cultural en las empresas mexicanas deben estar basadas en la calidad total y sus valores. La calidad total debe entenderse como una mejoría sistemática y permanente en toda organización.

Hasta antes de la apertura comercial, la empresa mexicana no había requerido, hasta muy recientemente, orientarse a la satisfacción de los clientes a través de los productos y servicios, porque la estructura de los mercados les permitía colocar sin dificultad su producción. La apertura comercial las ha ido situando, en muchos casos, en desventaja respecto de los competidores internacionales. La desventaja principal, es la capacidad de ser competitivos basada en estrategias de sobrevivencia en mercados libres y desprotegidos.

Como sabemos, la estrategia comercial de nuestro país después de la Segunda Guerra Mundial fue conocida como "sustitución de importaciones", sus principales instrumentos fueron altos aranceles, precios oficiales y básicamente, los permisos previos a la importación. Considerada esta estrategia, en sus comienzos como una política viable, poco a poco fue dando a notar sus deficiencias. Sin embargo fue su permanencia excesiva la que tuvo efectos dañinos sobre el desempeño general de la economía.

Ampliando un poco más lo mencionado en los párrafos iniciales de este apartado, se puede decir, que la protección de la industria mexicana provocó que se abriera una brecha entre la productividad de la industria nacional y la del mercado externo. Paulatinamente, esta brecha fue causante de que las empresas mexicanas y de la economía en su conjunto, perdiera competitividad no sólo frente al exterior.

La apertura sentó las bases para que las decisiones de inversión y producción se tomen como base en las condiciones del mercado interno y externo. Es decir, que se obligó a establecer una estructura que reflejará las ventajas comparativas del país en su conjunto. Esto se tradujo en una asignación especializada y más eficiente de los recursos productivos. Se eliminó de igual forma, el sesgo antiexportador heredado previamente para que el productor nacional pueda dirigirse a los mercados externos.

Este proceso hacia la liberalización comercial, permite explotar las economías de escala relacionadas a la exportación, aunque es pertinente considerar, que no obstante las ventajas que ofrece la apertura, existen elementos que pueden frenar este proceso, lo que hace reflexionar sobre la viabilidad de la apertura. Por lo tanto, es conveniente considerar o distinguir dos grupos de restricciones: las condiciones exógenas y las endógenas. De las primeras se puede comentar que muchos países presentan fuertes restricciones financieras, y que se convierte en requisito fundamental del proceso de cambio. La disponibilidad de divisas es necesaria para hacer frente y posible la realización de nuevas y grandes inversiones que requiere un país que se está orientando hacia el exterior.

Derivados de esta restricción, hay tres factores de carácter internacional que limitan la capacidad de financiar el cambio:

1) Ha ido en aumento el uso de barrera no arancelarias, como una tendencia neoproteccionista; 2) la formación de bloques regionales de comercio que por acuerdo limitan el comercio con terceros países. Aquí, las exportaciones dependen no únicamente de la competitividad de la industria nacional, sino de la posibilidad de negociar mercados en el exterior, y 3) el servicio de la deuda externa.

Relacionado a la condiciones internas, se puede comentar que es necesario que la industria nacional responda a los constantes cambios que con motivo de la apertura, el sistema de precios envía al apartado productivo. Se prevé que esta respuesta debe darse en dos niveles. En teoría, la primera debe incluir una mejora en los niveles de competitividad de las empresas nacionales en el mercado internacional. Y eso se logrará a través de la adquisición de nuevas tecnologías, incorporar nuevas técnicas y reducir los costos. En segundo lugar, se plantea la necesidad de que los empresarios tienen que internacionalizarse, o dicho de otra forma, tienen que aprender a conocer las condiciones que imperan en los mercados externos. En general, debe existir una inquietud por interesarse en el mercado exterior tanto por el potencial que este significa, como por la posibilidad de competencia de que éste se deriva.

En pocas palabras se puede decir que el proceso de apertura comercial y la internacionalización de la economía mexicana han enfrentado a las empresas al problema de renovarse o desaparecer. Esta renovación se dará en distintas áreas y a varios niveles, y deberá estar fundamentada en el reto de sobrevivencia y competitividad y más importante y trascendente el sector productivo nacional.

Los valores calidad-productividad, como reto prioritario de las empresas, para realizar operaciones de comercio internacional, hacen referencia a : a) La calidad productiva; b) la calidad en el diseño organizacional, c) la calidad humana de sus miembros.

La calidad productiva es el esfuerzo del empresario para satisfacer las necesidades de los clientes. La producción debe hacerse cada vez más cercana a los niveles de calidad disponibles en los mercados internacionales. Esto significa, obviamente, que clientes y consumidores tendrán mayores posibilidades de escoger entre proveedores. La calidad organizacional, es el diseño interior de la empresa, el cual le permitirá responder con oportunidad a las demandas del mercado.

También es necesario considerar, que una característica fundamental de la empresa exitosa de los noventas es que debe estar orientada al mercado. Este cada vez más complejo, obliga a la empresa a responder de manera inmediata a las nuevas condiciones que imponen constantemente las fuerzas del mercado. Uno de los beneficios de la apertura fue que compañías que vieron amenazado su sector, Fueron capaces de reconvertir su posición logrando inclusive, más éxito que el que habían tenido anteriormente.

El centrarse más en el mercado, ha modificado no solamente las estructuras organizacionales, sino también las teorías administrativas y las formas de producción. actualmente, ante la creciente liberalización comercial, los sistemas de producción masivos están pasando a ser lo que se denomina producción flexible. Los japoneses y algunas industria, como la automotriz, han contribuido de manera importante a su desarrollo. Este tipo de producción surge de la problemática práctica que enfrentan las empresas. Este cambio, requiere que se organice la producción de tal manera que se ajuste al cambio en el diseño de productos y servicios de mayor calidad.

Algunos de los elementos de este cambio son: Relaciones cercanas con proveedores (Control de Calidad aplicado al mercadeo); una fuerza de trabajo responsable y capacitada (educación en los principios básicos de Control de Calidad); trabajo en equipo (Circuitos de CC); Inventario Cero (Programa de entregas Justo a Tiempo), y la eliminación del personal de supervisión (CC orientado a la producción). Es decir, se reforma la empresa que enfrenta las tendencias de globalización e integración de bloques económicos. Lo que esto implica ha alterado substancialmente la práctica de los negocios y la teoría administrativa.

En México, la decisión de modificar el rumbo económico del país, a partir de 1985, respondió a una gran e importante necesidad de que la economía recuperara su crecimiento. Detrás de la liberalización de la economía y la apertura comercial, se busca utilizar al mercado

como mecanismo para equilibrar el crecimiento económico y las relaciones económicas internacionales.

Otro punto que es importante destacar, es que a medida que la economía mexicana se liberaliza y acentúa más su apertura al exterior, se le resta autonomía al gobierno para definir su política económica. De este modo se transforman también, las estructuras políticas y empresariales del país. Al hacer las anteriores anotaciones, es factible que nos remitamos a recordar la políticas neoliberales desde 1982 se han aplicado en nuestro país, y que a partir de 1995 enfrentan una redefinición de sus alcances.⁴⁴

La apertura comercial, exige una nueva fisonomía, en la cual la productividad, competitividad, calidad e internacionalización económica, debe darse con igualdad. La liberalización e internacionalización de la economía, imponen la necesidad de formular la reorganización de la sociedad mexicana y a los factores de la producción armonizando los intereses con los imperativos internacionales. Igualmente se reconceptualiza las responsabilidades del gobierno y de los individuos y grupos, para sentar las bases de una cultura económica que eleve los niveles de competitividad, dirigiendo los esfuerzos no sólo al interior del país, sino también a considerar el nuevo panorama internacional.

La tendencia reciente de la economía a nivel internacional está constituida por un conjunto de reformas dirigidas a modificar la intervención gubernamental y abandonar la planeación central, en favor de una economía basada en los principios de mercado. Estas medidas reconocen a las fuerzas del mercado como motor de desarrollo en los proceso económicos.

La apertura comercial en México se ha visto influida directamente, por las políticas de liberalización comercial de organismos internacionales y de los países desarrollados (G-7). Estos países han dado gran importancia a la reducción de controles gubernamentales. Instituciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, actualmente se encuentran participando en la promoción de políticas liberales con la cuales intentan recrear el papel del Estado en las economías del bloque de países en desarrollo.⁴⁵

Las profundas transformaciones que se están gestando, representan la instrumentación de políticas de liberalización de los mercados con el fin de superar el rezago económico, elevar la competitividad y consecuentemente participar en el comercio internacional. Las excesivas regulaciones y controles que sobre la actividad comercial aún existen, son consideradas ahora como poco viables s un país desea participar decididamente en el proceso de globalización económica.

⁴⁴ Véase: Ortiz Wadgyvar, Arturo. El Fracaso Neoliberal en México, Seis Años de Fondomonetarismo (1982-1988), México, Edit. Nuestro Tiempo, 1988. Capítulo 1.

⁴⁵ Véase: Fernández Álvarez, Francisco. "Hay que Recrear el Papel el Estado en América Latina: FMI." EL UNIVERSAL, Sección Internacional. 8 de Sep. de 1996. Págs. 1 y 3.

Los diversos procesos de integración económica, la creación de bloques económicos y la posibilidad que existe acerca del aumento en el proteccionismo a nivel internacional, constituyen en el contexto idóneo en el que México reorienta su visión hacia la búsqueda de nuevos caminos para concretar su proceso de reestructuración económica. Es necesario enfatizar, que el proceso antes mencionado, constituye una respuesta a la globalización y a la necesidad de transformar la estructura interna del país, lo que implica aprovechar las ventajas que puede ofrecer la integración.

Por otra parte, la inserción de México como un engrane más que funcionará en la gran maquinaria económica internacional que se está construyendo y modificando constantemente por todos los países del orbe, tuvo como punto de enlace la firma del TLC con Estados Unidos y Canadá. Dada su situación geográfica y la interacción de sus relaciones internacionales, puede efectivamente formar parte integral de una maquinaria que genera alianzas estratégicas como sinónimo de éxito económico.

Si continuamos considerando a la economía mundial como una gran maquinaria, se puede decir que una integración ventajosa en las conexiones que constituyen los grandes flujos internacionales de comercio, dependerá de los sectores productivos de la sociedad mexicana, que tomando su lugar de actuación, determinará una conversión empresarial que adopte las nuevas posibilidades tecnológicas, creando ventajas comparativas y competitivas mediante el uso eficiente de los recursos disponibles; demandará métodos de administración flexibles, estratégicos y con capacidad de responder ágil y competitivamente a los cambios inesperados que integran otra parte de esa maquinaria: los grandes mercados, fortaleciendo la posición competitiva internacional de ese engrane que empieza a optimizar su funcionamiento.

México se podría beneficiar de esa gran maquinaria a la que se hace referencia, si se considera, como el factor tecnológico que active su modernización. Es importante recordar que nuestro país, forma ya parte de la estructura global como proveedor y comprador. La tecnología y acumulación del capital, podría considerarse como un elemento dinámico de la estrategia orientada hacia la exportación, en cuyo entorno el resto de la economía entraría en un proceso paulatino de modernización, que finalmente derivaría en la ampliación del mercado interno. El factor tecnológico de la nueva economía internacional se está dirigiendo a una alternativa dirigida: cooperación internacional, asegurando el desarrollo económico del mercado en expansión o enfrentarse a la competencia por un mercado internacional que se contrae cada vez más al potencial productivo de la nueva tecnología.

Sin embargo, existen elementos que se vuelven corrosivos y que fácilmente deterioran la competitividad de los mercados. Se está haciendo referencia a los arreglos oligopólicos para controlar los precios y las prácticas encaminadas a crear competencia desleal. Si bien es cierto que no existe consenso relativo a la promoción de la competencia en los mercados, la competencia internacional constituye el elemento anticorrosivo para frenar todo tipo de monopolio a raíz de la apertura comercial, se viene generando una economía mundial cada vez más integrada e interdependiente en la que la manera más eficiente y competitiva de organizar una empresa bien puede consistir en que las diversas etapas de un sólo proceso

productivo estén dispersas en los cinco continentes produciendo así lo que se ha dado por llamar "la globalización" de la economía mundial.

En general podemos deducir, que la liberalización de la economía mexicana no sólo se limita a una apertura comercial. Se trata más bien de un uso extensivo de mecanismos de mercado para reducir los riesgos que puedan frenar las exportaciones de productos mexicanos. Por lo tanto, hay que tomar en cuenta que la liberalización no es cambiar de un modelo de economía cerrada a uno de economía abierta. Más correctamente se puede decir, que es un proceso en el cual se toman medidas, no únicamente de carácter comercial para mejorar la posición de los sectores exportadores, sino también evitar el deterioro de aquellos dedicados a la importación.

Así, en los últimos quince años la economía mundial ha sufrido una transformación que se considera fundamental. Dicha transformación, no sólo ha redefinido la naturaleza y el sentido del intercambio comercial, financiero y tecnológico, sino que ha modificado la naturaleza de los recursos que determinan el poder económico relativo de los Estados, y por ende su capacidad para ejercer su soberanía formal en la esfera económica. En el pasado esa capacidad estaba sustentada principalmente en una amplia dotación de recursos naturales y en una fuerza de trabajo abundante, las nuevas condiciones han reducido considerablemente la importancia de estos factores y han generado nuevas bases para las ventajas comparativas y la competitividad internacional.

Actualmente, elevar los niveles de competitividad depende más bien de la capacidad para allegarse y desarrollar un aparato productivo flexible, eficiente, para desarrollar y adaptar tecnología de punta y de escala que reduzca los costos; una fuerza de trabajo altamente productiva y calificada; incentivar la creación de empresas financieramente sanas y la formación de empresarios con capacidad para desarrollar y modificar nuevas líneas de producción, capturar y preservar nuevos mercados y responder con agilidad y flexibilidad a los cambios internacionales de demanda. Es así que en la presente década, el crecimiento económico es ya diametralmente diferente al del pasado. Esto significa que la competencia entre naciones estará determinada por el que más conocimiento tenga, y por el que pueda mantener precios competitivos en conjunción con altos niveles de calidad.

CAPÍTULO 3

LA CALIDAD COMO BASE DEL DESARROLLO DEL COMERCIO INTERNACIONAL MEXICANO.

3.1. La Calidad Total en el Desarrollo del Comercio Internacional y su Aplicación en Empresas Mexicanas.

En la presente década, el avance hacia una economía global, habrá de acelerar el cambio en la dinámica por la que ya atraviesa la economía mundial y que constituye su principal característica. El mundo sufre un periodo de transición, dentro del cual, empresas, gobiernos y organismos internacionales hacen frente a las nuevas líneas de lucha económica que se despliegan con gran rapidez.

Ante tal situación, se incrementa cada vez más la internacionalización de los procesos productivos; se prevé la desaparición gradual de las fronteras tradicionales entre producción primaria industrial y de servicios, un redimensionamiento de los mercados en terrenos macroregionales a través de la firma de Acuerdos Comerciales y la Formación de Bloques Económicos; un avance científico-tecnológico sin precedentes; y una mayor influencia de los flujos internacionales de factores productivos sobre el comportamiento económico nacional, donde la calidad se polariza hacia una orientación internacional, entre otras.

El proceso de cambio tiene grandes alcances, o mejor dicho, influye sobre todos los actores: gobiernos, corporaciones y empresas, sindicatos y agrupaciones internacionales, que interactúan dentro de una gran obra: la economía mundial, y que esta siendo representada en un gran escenario: los mercados internacionales.

Para todos es conocido que conforme avanza el proceso de integración de la economía mundial, se eliminan las fronteras entre las cuestiones económicas, sociales y políticas internacionales. Sin embargo, aún existen factores que frenan el proceso de transformación. En campos tales como el comercio internacional y las finanzas, el choque entre las tendencias que favorecen la integración a escala global parece estar ganado terreno sobre aquellas que la frenan.

El comercio internacional, está creando circuitos dinámicos de intercambio de bienes y servicios entre la comunidad internacional y acentuando la interdependencia entre los mismos. Todo esto en forma paralela a la internacionalización de la economía. La creciente interdependencia a que se ha sujetado la economía mundial, ha provocado que los mercados del comercio internacional muestren, igualmente, un proceso cada vez mayor de globalización. Por supuesto, esto significa un cambio considerable en las tendencias económicas internacionales que se habían seguido desde finales de la Segunda Guerra Mundial.

Por otra parte, la situación actual del comercio mundial influye decisivamente sobre las políticas de comercio internacional de nuestro país. Las modificaciones en la estructura económica mundial, han determinado los cambios en las relaciones comerciales y financieras entre las distintas corrientes comerciales. Los rasgos que han marcado estos cambios son muy diversos: conflictos bélicos, crisis económicas, nuevas tecnologías, nuevas formas de

comercialización y nuevos hábitos de consumo, un marcado cambio en las ciencias administrativas que tienden a internacionalizarse, etcétera.

Con una estrategia bien delimitada, México debe insertarse en los nuevos espacios comerciales que se han derivado de factores incidentales, y que constituyen la situación actual del comercio internacional. A nivel mundial, cesa el ciclo de expansión de los países desarrollados, disminuyen las exportaciones de bienes y aumentan las exportaciones de servicios, se profundizan las diferencias entre los países desarrollados y los que lo están menos, el fin de la guerra fría y la caída de las economías planificadas.

A nivel regional, se observa una creciente búsqueda de rápidas asociaciones a todos niveles, se incrementan las tasas de crecimiento de los tigres, dragones o NIC'S de oriente (Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur), (Malasia, Tailandia, Filipinas, Singapur, Brunei, Asociación de Países del Sudeste Asiático, ANSEA), y se da una creciente aplicación de políticas proteccionistas, principalmente. Respecto al entorno nacional, se puede hacer mención al fin de regímenes totalitarios, al surgimiento de sentimientos de supranacionalidad, y a una creciente y obligada tendencia de liberalización, desregulación y desburocratización del comercio.

En este caso, consideremos a nuestro país como un buque dentro del cual son transportadas toda una variedad de ventajas comparativas y competitivas. Este buque, se encuentra inmerso en las nuevas corrientes comerciales, algunas con gran turbulencia pero con grandes oportunidades, otras apenas formadas, que se encuentran en la búsqueda de un cauce estratégico. Una de esas corrientes turbulentas con grandes oportunidades, es la conformada por el North American Free Trade Agreement y que busca extender su área de influencia dirigiendo a México, primero hacia Chile, luego con escala en la región del G-3, de allí al Mercosur y viceversa, estableciendo así corrientes interdependientes para toda América.

México puede extender sus oportunidades comerciales dirigiendo su curso hacia la Unión Europea o Euromercado, con el cual busca consolidar el establecimiento de un cauce que sirva de enlace entre dos grandes áreas de influencia (Europa y América). La Corriente Comercial Europea (CCE), por su parte busca de igual forma, unirse al Mercado del Cono Sur, conformando una nueva corriente en el mapa mundial de comercio.

Así mismo, México ha sido invitado a navegar junto con la corriente conformada por los países del Pacífico Asiático que buscan invertir en los mercados norteamericanos, para asegurar su ingreso a ese megamercado. Esto les ha permitido integrar la corriente comercial conocida como Cuenca del Pacífico.

Estas corrientes, están tomando en cuenta un elemento que tiende a ser primordial en los negocios comerciales. Este elemento es la calidad, que comienza a tomarse como una estrategia fundamental para el desarrollo del comercio mundial. En este caso el concepto de calidad debe orientarse a la satisfacción del cliente, junto con costos razonables, además de

considerarse como elemento de desempeño de las funciones de mercadotecnia, ingeniería, producción, relaciones industriales y de servicios de la empresa.

Ahora bien, con respecto a las empresas mexicanas, se puede comentar que han empezado su propio proceso de cambio estructural, con la finalidad de lograr una posición competitiva en la internacionalización económica. En México, esta decisión se tomó en base a la conciencia que ha venido cobrando el volverse miembro activo en el proceso de internacionalización de la calidad, para evitar que las eventualidades y la dinámica de los mercados internacionales rebasará a la economía y limitara sus perspectivas de crecimiento.

Desde comienzos de la década de los noventas, se acentuó aún más la necesidad de exportación de manufacturas, -como se sabe- con el objetivo de dejar de ser un país monoexportador (petrolero). Junto con la apertura comercial, lo anterior, formó parte de lo que se consideró "un cambio estructural" benéfico para el país. A nivel de empresa se tradujo en la necesidad de ser competitiva dentro y fuera del país.

Por lo tanto, en el comercio exterior, al no satisfacer los requerimientos de compradores extranjeros, esto significa pérdida de pedidos, clientes y mercados. Así, por necesidad, el antiguo modelo de producir "mas", de sólo buscar productividad, se tuvo que insistir en la introducción del Control Total de Calidad para mejorar los procesos de fabricación y, por consiguiente se pudiera competir en calidad y precio frente a los productos del exterior. De tal forma, lo anterior derivó en un cambio de actitud que hiciera viable el desarrollo del comercio internacional sustentado en la calidad.

Para las empresas mexicanas, surgió un nuevo paradigma. El empresario mediano, se ha ido concientizando acerca de que ya no es suficiente saber producir con rapidez y eficiencia. Ante el creciente incremento de las operaciones de comercio exterior del país, las empresas mexicanas empezaron a producir mejor, comprar mejor (se optó por la selección de proveedores), vender y distribuir mejor (programas de entregas justo a tiempo), mejor servicio y atención a clientes y consumidores y entender mejor sus necesidades.

Todo lo anterior se ha vuelto sinónimo de crecimiento para las empresas mexicanas que realizan operaciones de comercio exterior y que aplican correctamente los conceptos básicos de Calidad Total, además de que esto también, les ha brindado la oportunidad para seguir manteniéndose en el mercado y desarrollar nuevas formas de comercialización internacional.

El objetivo primordial para lograr el desarrollo del comercio exterior mexicano con base en la calidad, necesitaba algo más que un proceso tecnológico, era necesario y difundir una cultura pro-calidad. La nueva visión de comercialización nacional e internacional, adoptó la idea de que la calidad la marcaba el cliente, no el productor u oferente del servicio.

Para lograr tal difusión, se creó en 1987, la Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C., cuyos fines son impulsar y promover una cultura orientada a elevar los niveles de

calidad en México, adecuando los conceptos de Calidad Total a nuestro entorno, y de esta forma contribuir al desarrollo nacional, primero en el mercado nacional, luego en operaciones de comercio con otras naciones.

Adicionalmente, por iniciativa de la Función Mexicana para la Calidad Total⁴⁶, el 5 de diciembre de 1991, se crea la Red Calidad México. La creación de esta red se dio como respuesta a la creciente necesidad de integración y comunicación entre centros y asociaciones no lucrativos dedicados a promover y difundir en nuestro país una cultura de calidad y productividad. La Red, al definir sus lineamientos consideró la experiencia de la Interamerican Network for Quality and Productivity Centers (INQPC) de la cual forma parte desde 1978. La INQPC, reúne a más de 60 miembros no lucrativos dedicados al mejoramiento de la calidad y la productividad en todo el continente americano.

La misión de la Red Calidad México⁴⁷ es la de proporcionar y aportar elementos que enriquezcan la visión y el desarrollo de las actividades propias de cada uno de los organismos que la integran, a través de la ayuda mutua y la asistencia en materia de información y técnicas de calidad en los ámbitos de influencia de cada centro para contribuir al mejoramiento de la competitividad de las empresas. A continuación se presenta la lista de miembros que conforman la Red Calidad México:

- Asociación Coahuilense para el Fomento de la Calidad, A.C.
- Asociación mexicana de Administración de Calidad Total, A.C.
- Asociación Mexicana de Calidad, A.C.
- Centro Chihuahuense para la Calidad y Productividad, A.C.
- Centro de Calidad del ITESM, Campus Chihuahua.
- Centro de Calidad del ITESM, Campus Estado de México.
- Centro de Calidad del ITESM, Campus Querétaro.
- Centro de Calidad del ITESM, Campus Monterrey.
- Centro de Calidad y Productividad de Mérida, S.C.P.
- Centro Michoacano para la Competitividad y la Calidad Total, A.C.
- Comité Estatal de Calidad y Productividad (Gobierno del Estado de México).
- Fundación Aguascalentense para la Calidad Total, A.C.
- Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.
- Fundación para la Calidad Total en el Sureste.
- Instituto Queretano de la Calidad (IQCALI).
- Revista Mejoramiento Continuo.
- Sociedad Mexicana de Calidad de la Atención a la Salud, A.C.

Conjuntamente, la SECOFI y la Fundación, trabajan para fomentar y estimular el establecimiento de procesos de Calidad Total en empresas de bienes o servicios del país. De

⁴⁶ Fundación Mexicana Para la Calidad Total. Estructura y funcionamiento. id

⁴⁷ Idem. Pág. 8.

igual forma, promueven una mayor productividad en las diferentes actividades económicas, al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos. Igualmente importante, resulta el fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, con base en una mayor calidad, logrando de este modo un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

La promoción de operaciones de comercio internacional, se concentra en el Premio Nacional de Calidad, que reconoce los esfuerzos hacia la Calidad Total de las empresas mexicanas. El PNC se divide en las siguientes categorías:

- Empresas Industriales Grandes.
- Empresas Industriales Medianas o Pequeñas.
- Empresas Comerciales Grandes.
- Empresas Comerciales Medianas o Pequeñas.
- Empresas de Servicio Grandes.
- Empresas de Servicios Medianas o Pequeñas.

En los últimos seis años, el comercio exterior mexicano ha experimentado una de las más profundas transformaciones producto de su apertura económica y comercial, las que se consolidan gracias a la diversificación de los mercados, de lo cual derivan Tratados de Libre Comercio que ha suscrito el país, como el TLCAN. En este entorno altamente competido, la Calidad Total se ha convertido en un componente vital de toda empresa.

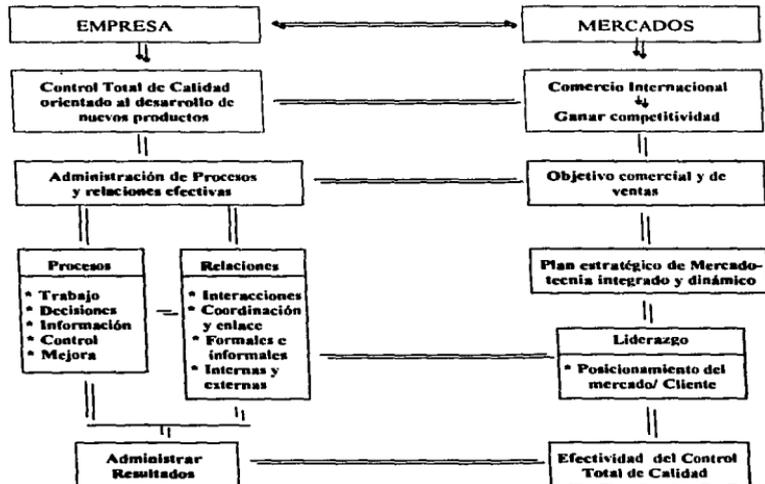
La Calidad Total va más allá de fabricar un producto con cero defectos. Más que un conjunto de herramientas y tecnologías, es un nuevo enfoque para una estrategia de desarrollo, basada en un conjunto de valores, que se ponen en práctica sistemática y generalizadamente.

La acelerada desregulación económica de nuestro país, al igual que la liberalización del comercio, está obligando al empresario mexicano a descubrir modelos y esquemas para enfrentarse mejor a las nuevas realidades de interacción económica.

La Calidad Total debe convertirse en uno de los valores prioritarios de todos los mexicanos, ya que un país que produce con calidad y que ofrece calidad mejorará sus perspectivas para crear nuevos vínculos comerciales. Esto implica necesariamente, además de nuevas inversiones o de nuevas tecnologías, la integración de cadenas productivas en todas las ramas industriales, comerciales y de servicios. A continuación se representa en el siguiente

cuadro, el concepto de Calidad Total y de servicios integrado al desarrollo del comercio internacional.

Concepto Integrado de Calidad Total y de Servicios.



Interpretando el cuadro anterior se puede decir, que la calidad nace en el mercado, en la mente del cliente. A partir de ello, la empresa estructura su estrategia (procesos, actividades y relaciones) para buscar la satisfacción en los mercados donde interviene o desea intervenir. El objetivo de Calidad Total, es crear o convertir empresas competitivas para que estas puedan ofrecer productos y servicios de calidad internacional a un precio accesible. De esta forma, incrementarán su participación en los mercados con la consecuente satisfacción de los clientes internos y externos

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Para lograr el desarrollo del comercio internacional, el producir cualquier bien para su posterior comercialización debe hacerse, como una respuesta a las necesidades del consumidor-comprador-cliente. Finalmente, la meta es seguir mejorando.

Encuadrar el concepto de Calidad Total en el contexto mexicano, debe responder a la necesidad de modificar la realidad actual por la que atraviesa el mundo en sus distintas áreas de desarrollo. Es decir, entre otros aspectos, debe haber un cambio favorable en la imagen de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas mexicanas, tanto en el extranjero como a nivel nacional. Es importante recordar, que ante la actual movilidad del comercio mundial, sólo aquellas empresas que satisfagan los requerimientos cliente-mercado, o en su defecto, logren superar a sus competidores con ventajas competitivas, asegurarán su permanencia con éxito.

Hoy, el enfoque de la calidad como combustible del comercio entre naciones, debe orientarse hacia la conformación de un plan estratégico a corto plazo, esto a nivel nacional. En el ámbito internacional, la calidad presenta un enfoque multidisciplinario, encaminado a innovar, con una estructura sencilla y ágil, en un marco de apertura, donde se respete a los ecosistemas y a las diversas culturas organizacionales.

En México es muy evidente, que los bajos niveles de producción y productividad, se debe a la ausencia de financiamiento, pero de manera especial la escasa cultura exportadora, impiden a la mayoría de las micros, pequeñas y medianas empresas que se conviertan en proveedoras de las grandes compañías que participan en los mercados internacionales. Por lo tanto, frente a los cambios que están sucediendo en el contexto global, es necesario orientarse da la creación de cadenas productivas y alianzas estratégicas. En síntesis, el proceso implica necesariamente, mejorar las habilidades de trabajo, invertir en nuevos productos y procesos, crear racimos de industrias relacionadas y difundir e introducir los productos y procesos, crear racimos de industrias relacionadas y difundir e introducir los productos en los mercados internacionales.

Es por lo anterior, que la Calidad Total aplicada en empresas mexicanas, es una actividad propicia que elevará cualitativa y cuantitativamente la demanda de productos y/o servicios. La calidad juega un papel importante dentro del comercio mundial, pues es a través de ella como puedan llevarse a cabo contratos de compra-venta, además de que la misma esta siendo determinante para el posicionamiento de mercados y clientes consumidores.

El problema es claro. Las empresas nacionales que quieran ser exitosas en los mercados internacionales, deberán procesar con eficiencia rigurosa -captar, interpretar y responder a- las señales que el o los mercados envían constantemente. De ahí que la calidad y composición del mercado interno sea un factor importante en la competitividad global.

De la misma forma, cuando en los mercados nacionales se exige calidad excepcional de los productos o servicios requeridos, no sólo se enfrentan los requisitos de compradores conscientes, en los mercados externos se presiona a la empresa para alcanzar altos estándares,

obligándose a innovar, mejorar y cubrir segmentos más sofisticados. Estas características si se captan de manera ideal pueden convertirse en ventajas competitivas. Además el comercio mundial puede estimular y ayudar a mejorar la competencia nacional.

Al estimular a las empresas nacionales a incrementar sus niveles de calidad y su participación en el comercio internacional, una nación puede fomentar su propia economía. Las inversiones de capital en la producción doméstica y los ingresos generados por la venta de artículos a otras naciones, pueden convertirse en propulsor del crecimiento económico de una nación, en nuestro caso México.

Es indiscutible que el éxito o fracaso de una empresa lo hacen las personas. El mejorar la calidad para trascender al comercio internacional depende de la educación y el entrenamiento de la fuerza de trabajo, ya que esta es la clave para elevar la productividad. Sin embargo, es conveniente tener en cuenta, que ningún programa de capacitación puede sustituir la calidad que determina en última instancia, la posibilidad de aprender dentro de la empresa.

Otro aspecto que permitirá incrementar el comercio internacional y que requiere de un salto cualitativo, es el relacionado a la infraestructura nacional. Aunque sabemos que se han puesto en marcha diversos planes de financiamiento que han movilitado recursos para la construcción y operación de obras/servicios de infraestructura, los resultados no han sido del todo satisfactorios⁴⁸. En general el proceso de modernización no está avanzando al ritmo de las exigencias internacionales: por un lado el burocratismo, por el otro las excesivas regulaciones continúan frenando la posibilidad de expansión de la infraestructura, aunado a la crisis económica del aparato productivo nacional.

Por su parte, el gobierno mexicano, debe emprender acciones adicionales para elevar los niveles de productividad y calidad, para que estos sirvan como vehículo en la generación de ventajas comparativas futuras. De ahí que debe jugar un papel igualmente importante que las empresas, para establecer y hacer cumplir normas de calidad. De esto último, se deriva el utilizarlas como mecanismo para promover la competitividad en los mercados del exterior. Observamos pues, que el exigir calidad, no debe catalogarse como responsabilidad exclusiva del sector privado. El concepto de calidad debe incluir al gobierno para que esta sea el inductor de una cultura competitiva que involucre a todos los ámbitos de la vida económica y social.

Lo anterior debe responder, también, a la urgencia en que se encuentran diversas empresas mexicanas, de las cuales las micro son las que tienen un nivel de vida menor de cinco años, según datos de NAFIN y el INEGI. Un estudio sobre la planta productiva nacional, revela que el 72% de las empresas pequeñas supera los cinco años de vida y 8% de las medianas desaparecen antes de cumplir los cinco años.

⁴⁸ Un ejemplo de lo anteriormente expuesto, lo podemos observar en la API's (Administraciones Portuarias Independientes), que se crearon a principios de 1994, con la finalidad de agilizar la operación, transportación y distribución de mercancías en puertos mexicanos.

Un comparativo nacional, destaca que el desarrollo de las empresas mexicanas, tomando en cuenta las exportaciones, investigación, ciencia y tecnología y otras diferencias cuantitativas y cualitativas, puede describirse como bajo o rezagado. Se explica que sólo hablando de las exportaciones, México está rezagado por que únicamente 8% de las pequeñas y medianas empresas venden al extranjero, en tanto estas mismas empresas de los países desarrollados, maneja un porcentaje que va del 30% al 60%.

En términos generales se puede afirmar que las empresas medianas de los países desarrollados son equivalentes a las grandes industrias mexicanas, que las empresas medianas nacionales son similares a las pequeñas de ellos. Las diferencias entre empresas micro, pequeñas y medianas mexicanas y las de los países desarrollados son claras y graves, y destacan entre otras: una concentración muy elevada de las exportaciones manufactureras en un reducido número de empresas; el grado de integración, la investigación y el desarrollo, y la administración estratégica.

Sin duda, el comercio internacional y el éxito comercial de los próximos años, estará determinado por la adaptación de cada país a las reglas económicas internacionales. Este proceso de profundo cambio mundial generado en nuestros días, implica que un alto porcentaje de los métodos que hasta hoy se han utilizado para penetrar y conquistar los mercados extranjeros, se vuelvan obsoletos muy rápidamente, de tal manera que exigen al empresario que se inserte en el comercio mundial, que haga dinámico su proceso de toma de decisiones, etc.

Se sabe que la participación en los mercados internacionales no es, tomar una postura similar a la utilizada en la conquista del mercado nacional. Es importante recordar que el éxito obtenido en el comercio doméstico no implica necesariamente que pueda ocurrir lo mismo en un mercado por mucho más competido como lo es el mercado externo, y donde las condiciones presentan una dinámica que varía de país a país, de mercado a mercado, sin importar si son vecinos o distantes.

Aquí, es factible retomar lo señalado en el capítulo anterior, respecto a que una de las razones más frecuentes de fracaso en los negocios internacionales es la ausencia o el mal manejo de información, adecuada a las características del mercado. Es conveniente que, tanto gobiernos como organismos o empresas que desean promocionar las exportaciones del sector económico que les atañe, establezcan directamente en el mercado meta un centro generador de información que recopile, analice y suministre la misma a quien lo requiera.

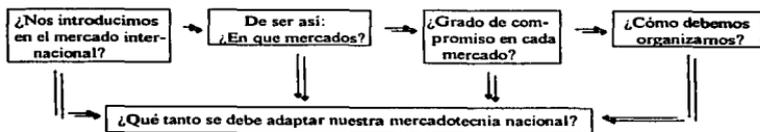
Entonces, dado lo anterior, es importante destacar que la importancia del mercado internacional, está caracterizada por los avances tecnológicos anteriormente expuestos, lo cual requiere ser tomado en cuenta al momento de evaluar el desempeño empresarial, con el fin de evitar frustrantes intentos de penetración de mercados.

3.2. La Importancia del Mercado Internacional y la Calidad Total como Elemento Negociador entre Proveedores y Compradores.

En el presente trabajo, ya se ha dicho que el mundo está pasando por una serie de transformaciones económicas. Las nuevas condiciones que de estas transformaciones se están derivando, hacen necesario hacer frente a las nuevas líneas de la economía internacional por el posicionamiento de mercados estratégicos. Se sabe que quienes se involucren en cualquier forma de comercialización no pueden ya ignorar los acontecimientos mundiales y su influencia sobre la economía nacional en especial.

Por lo general, para muchas empresas la decisión de ingresar al mercado internacional, no es fácil. El proceso decisorio comienza con 5 preguntas básicas (ver cuadro abajo). Especialmente si se toma en cuenta la teoría de la ventaja comparativa: el comercio entre dos países debe beneficiar a cada uno de ellos. Cada país debe especializarse en la producción de aquellos artículos que puede suministrar eficientemente. La producción de otros bienes le corresponde a otros países que los producen eficientemente. El comercio alienta la especialización internacional y la mayor eficiencia y calidad.

Decisiones para Ingresar al Mercado Internacional.



Hoy, el comerciante internacional se está concientizando acerca de lo necesario que es hacer un análisis exhaustivo e interpretar de forma clara y completa las principales condiciones económicas, políticas y sociales que influyen sobre un mercado determinado. Entre más clara se tenga la importancia del mercado internacional más oportunidades habrá para desarrollarse en el mismo al crear nuevas líneas de productos. La observación inteligente de las actuales tendencias mundiales, que se reflejan en los acontecimientos diarios, es importante para toda empresa que quiere trascender más allá de las fronteras nacionales.

El mundo es ya una aldea global. Es difícil hablar, por lo tanto, de aspectos que no estén influenciados por otras áreas del mundo. Los patrones de comercio están siendo reestructurados por el transporte, las comunicaciones vía satélite, y los constantes cambios tecnológicos. La interacción entre pueblos y gobiernos esta creciendo aceleradamente, las empresas ofrecen sus productos en mercados extranjeros. Toda empresa que comercializa sus productos en mercados extranjeros tiende al multinacionalismo, es un vendedor multinacional que se involucra en la mercadotecnia internacional.

Para distinguir entre mercados nacionales e internacionales, es necesario que el comercio internacional o multinacional aplique una estrategia de mercadotecnia, para hacer una distinción geográfica. Aunque los mismos conceptos fundamentales de mercadotecnia que se aplican al mercado nacional son aplicables al internacional. Es necesario determinar los mercados meta; las estrategias de mezcla de mercadotecnia deben planearse y ejecutarse para llegar a esos mercados y deben analizarse los factores controlables y los incontrolables. Con el fin de entender mejor la importancia del mercado internacional, es conveniente integrar los conceptos de comercio internacional y mercadotecnia internacional al concepto actual de economía global, como sigue:

"La importancia entonces se deriva de: intercambiar bienes y servicios, elaborando estrategias de comercialización, con el objeto de lograr satisfacer las necesidades de los consumidores. Combinando además, estrategias de precio, producto, lugar y promoción, adaptando el producto a los gustos y necesidades de los mercados internacionales"⁴⁹

Así pues, la importancia del mercado internacional obliga al cambio. La exportación actual de bienes y servicios implica de igual forma un cambio, pero un cambio que significa para el empresario no una limitante, sino la expansión de sus perspectivas y oportunidades de expandirse y crecer en otros mercados. Se hace cada vez más necesario lograr una posición rentable; se obliga a las empresas a buscar el camino de la apertura de sus negocios desarrollando mercados en los que ya actúan, además de buscar la expansión hacia nuevos mercados y lograr su posicionamiento.

Lo anterior implica también, la aplicación de una estrategia global de comercialización internacional. Dicha estrategia abarca cinco niveles de decisión:

- Evaluar el potencial exportador de la empresa.
- Realizar una investigación en el mercado internacional.
- La viabilidad de acceder al mercado.

⁴⁹ Véase: A. Ledezma, Carlos, Et al. Negocios y Comercialización Internacional, Comercio Exterior, Argentina, Edit. Macchi, 1993, 718 pp.

- Mezcla de comercialización.
- Organización y planeación estratégica.

Estos cinco puntos anteriormente señalados, resumen en sí mismo lo que se conoce como "gestión de comercio exterior" que hace a la distribución física internacional, (aduanas, transportes, intermediarios financieros o bancos, etc.), y en principio la atención brindada a éstos, determinará la importancia que tenga o se le dé al mercado externo. Por razones de tiempo y espacio, en el presente trabajo sólo se analizarán los dos primeros puntos.

Evaluar el potencial exportador significa que se está considerando que tanto excedente produce la empresa para exportar, y que tanto ese excedente satisface la demanda internacional, conformada por el conjunto de compradores potenciales en el exterior. La conexión entre la oferta exportable y la demanda es un determinante de la factibilidad exportadora, dando al exportador una visión de la importancia del mercado.

"Como ejemplos que determinan la fortaleza exportable, aplicables para América Latina podemos citar los siguientes: madurez política, los cambios estructurales que se reflejan en acciones establecidas en la región, lo que conlleva un intercambio comercial horizontal. Su contrapartida o debilidad, para el mismo grupo de países, entre otras, la presión fiscal, los procesos inflacionarios agudos, la falta de competitividad y cultura exportadora, y las excesivas regulaciones y barreras no arancelarias".

Los factores que influyen sobre una empresa para exportar una vez analizada la importancia del mercado internacional, deben responder a la decisión de insertarse en el comercio internacional como una necesidad de crecimiento, debido a que ha concluido su expansión en el mercado doméstico. Lo anterior se puede representar en la siguiente figura conformada por cuatro círculos concéntricos.

- El grupo de directivos de la empresa estará condicionado por la cultura profesional y empresarial de los mismos.
- El análisis de la empresa, requiere un estudio potencial productivo, analizando temas tales como la capacidad instalada, mano de obra especializada, sistemas de producción, equipos y herramientas, etc.
- La empresa en el mercado doméstico (contexto nacional), se encuentra sujeta a las reglas que éste le impone: la burocracia, el sistema económico, los aspectos relacionados con los prestadores de servicios, y la promoción comercial en distintos ámbitos de aplicación.

- El país haciendo frente al mundo (mercados internacionales), nos indica la existencia de una frontera que marca las relaciones comerciales donde tienen un nivel importante los acuerdos comerciales multilaterales, convenios regionales y bilaterales, preferencias tarifarias (cláusula NMF-Nación Más Favorecida), amistad comercial y política (cooperación internacional, además de ventajas crediticio-financieras internacionales.



Fuente: **Negocios y Comercialización Internacional.**
Pag. 98.

En conclusión, se puede decir que el conocimiento profundo de la fortaleza y las debilidades de la empresa frente a la factibilidad de exportación de su oferta, es la meta a conseguir. En relación al segundo punto, la investigación del mercado internacional, se puede afirmar que constituye una etapa en la cual se determina la importancia del mismo, así como su potencial para seleccionar el más apto para iniciar la penetración. Sin embargo, hay que determinar que se investiga y una vez hecho esto se pueden dar varias respuestas agrupadas en:

- La oferta de calidad de la empresa, el producto como tal, para definir su adaptabilidad a la demanda del mercado de destino. Es decir, la evaluación del producto acompañada de su formulación y empaque, cuyas conclusiones establecerán la garantía de calidad orientada al desarrollo de nuevos productos.
- La demanda de calidad, verificando la aceptación de esta en el comercio y por parte de consumidor, se investigan hábitos y actitudes de compra, definición y segmentación del mercado, precio entre otros.

En resumen, desde el punto de vista de la comercialización internacional, la empresa que realiza negocios a nivel internacional, estará obligada a detectar al consumidor y los aspectos que lo motivan a comprar. De esta forma se establecerá un control de calidad para proveedores y compradores. Este objetivo concreta la importancia del mercado internacional, al establecerse la relación riesgo-beneficio o riesgo-perdida, como determinantes del éxito internacional de una empresa o una nación en los mercados de exportación, lugar donde interactúan proveedores y compradores.

Por otra parte, al establecer un Control de Calidad para proveedores y compradores, es necesario en primer lugar determinar que concepto tienen uno y otro de esta, respecto al de la empresa.

Para NAFINSA, la calidad a nivel internacional es "el conjunto de características de los productos que potencialmente pueden satisfacer las necesidades o deseos de los clientes nacionales y del extranjero, dado lo cual existe mayor posibilidad de los productos ofrecidos, satisfagan al comprador, al estar directamente relacionadas con la calidad".

El concepto de Calidad Total visto desde la óptica de la empresa, abarca las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas.

Planeación y control estratégico: Calidad Total incluye un cambio en la estrategia de la empresa y luego crear una estrategia competitiva, logradas ambas se mide su desempeño, para mejorar continuamente.

Proveedor: La calidad Total es la suma de valores agregados a lo largo del proceso, el proveedor es parte de una cadena productiva que no puede romper, el requiere tener el cuidado de entregar calidad certificada a lo largo del plazo.

Consumidor: No se justifica la Calidad Total si esta no se contempla desde la perspectiva del cliente, pues es este quien la determina finalmente.

Un cliente-consumidor-comprador, nacional o extranjero, puede ser incluso el mismo proveedor. Si consideramos las tres definiciones en conjunto se facilita decir que el Control Total de Calidad para proveedores y compradores, se cumple cuando el producto o servicio se convierte en un satisfactor de sus necesidades o cumple, inclusive rebasa sus expectativas, como se indica en el siguiente cuadro. Pero también se hace necesario evitar la recepción de piezas, refacciones e insumos fuera de especificaciones distribuidos por los proveedores, lo que pudiera afectar la continuidad de la operación de los equipos y la calidad del producto final.

Dada la importancia de los mercados de exportación y los compradores que de ellos se derivan, se deben hacer las mismas exigencias que con los proveedores nacionales. Para tal fin,

es necesario realizar un seguimiento o evaluación de la calidad de los envíos de mercancías al extranjero, revisando el comportamiento de los productos en sus procesos, con el fin de mejorarlo y establecer un mejor eslabón de producción-mercado-cliente.

Enfoque del Control de Calidad



Del cuadro anterior, se deriva que la calidad del producto o servicio, constituye para el cliente o comprador un factor de peso. Sin embargo, se encuentra dispuesto a pagar un precio justo, rechazando los costos de la no calidad. El servicio en el menor tiempo posible, puede ser considerado como el factor competitivo de la presente década, al igual que la seguridad, confiabilidad, respeto y la excelencia del mismo. Así pues, tanto proveedores como compradores deberán estar conscientes que la competencia de los mercados interno y externo obligará a mejorar la calidad continuamente.

En el comercio mundial actual, lograr mantener la Calidad Total, es un objetivo global conformado por todo aquello que maneja la empresa, no sólo lo tocante al diseño de buenos productos y/o servicios, sino como se ofrecen, como se mejoran, atención a clientes, entre otros. El concepto de Control Total de Calidad es los suficientemente amplio para abarcar a todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa, incluyendo a los proveedores de bienes y servicios que dan forma a los clientes externos. Y al igual que con los clientes internos es necesario seguir mejorando

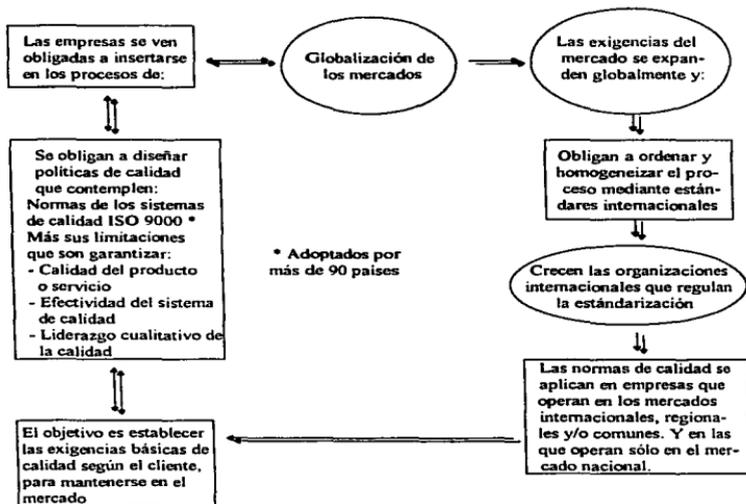
- Productos
 - Conceptos
 - Procesos
 - Sistemas
 - Tiempos
- Ideas
 - Servicios
 - Procedimientos
 - Métodos

Para certificar la aplicación de normas de calidad para proveedores y compradores, se crearon las normas ISO 9000 (ver apartado 3.4.) sugeridas por la constante evolución de los requerimientos del mercado. Las ISO 9000, son normas técnicas que certifican sistemas de calidad internacional, consensadas, aceptadas y válidas mundialmente. Su aplicación es voluntaria, aunque las presiones derivadas de las fuerzas del mercado exigen la aplicación de normas de calidad, de lo contrario se crean fuertes barreras para ingresar a los mercados mundiales.

El comercio internacional tiende rápidamente hacia la certificación de la calidad. El motivo es considerado el siguiente: la calidad es el eje central de la competitividad en el mundo actual, es necesario compatibilizar lenguajes y bases técnicas para seleccionar y mejorar procesos, el objetivo es lograr mayor comercialización de productos y servicios, adecuados y polifuncionales. A continuación se muestran los esquemas de la evolución de los requerimientos del mercado internacional y la aplicación de las normas ISO 9000, para regular los niveles de calidad en el comercio mundial:

Por la realización de uno o varios negocios, cada empresa tiene clientes o compradores internacionales para los cuales ella es un proveedor y tiene proveedores nacionales o extranjeros para los cuales ella es un cliente. El establecer un Control de Calidad para proveedores y compradores determinará que tan importante puede resultar el mercado internacional. Dicho control se aplica a la empresa para: a) identificar parejas de clientes y proveedores, y b) poner en claro las necesidades y abastecimientos. Implementar un control de calidad de este tipo, permitirá simplificar o suprimir aquellas acciones que al final resultan poco benéficas.

Evolución de los requerimientos del Mercado y la aplicación de las normas ISO 9000.



Analizar la importancia del mercado internacional y la acción de los proveedores y compradores dentro del mismo, requiere establecer un perfil de mercado internacional, cuya función será establecer la factibilidad de aquellos mercados ya determinados o en su defecto,

descartar los que no resulten rentable. Aquí, desde el punto de vista de la Mercadotecnia Internacional la importancia del mercado internacional estará determinada por:

1. Información General.

- * Superficie.
- * Geografía y clima.
- * Principales centros comerciales e industriales.
- * Principales ciudades.
- * Idioma: oficial, comercial, otros.
- * Población: raza, religión, densidad, ingreso *per cápita*, nivel de educación, distribución urbana/rural.

2. Información Comercial.

- * Intercambio comercial: año, valor, volumen.
- * Principales países proveedores internacionales.
- * Principales importadores.
- * Características generales de los productos.
- * Envases y envalajes usuales.
- * Principales marcas del mercado.
- * Canales de distribución habituales.
- * Principales productos importados/exportados.
- * Balanza comercial: Composición/Saldo.

3. Acceso al Mercado.

- * Convenios internacionales de cooperación y/o integración.
- * Relaciones comerciales con terceros países.
- * Relaciones comerciales bilaterales.

4. Normas, Regulaciones y/o Factores de Control que afectan el Comercio.

- * Competencia desleal y prácticas comerciales restrictivas.
- * Boicots oficiales o extraoficiales.
- * Regulaciones *antidumping*.
- * Patentes, marcas comerciales y *Copyright*.
- * Impuestos internos.
- * Marcas, rotulación y embalaje de carga.

- * Documentación de embarque habitual.
- * otros requisitos.

5. Competencia Local e Internacional.

- * Oferta total del mercado. Porcentaje (%) de participación.
- * Estructura y fuerza de la competencia.
- * Ventajas comparativas y competitivas de la competencia.
- * Detección de segmentos no atendidos.
- * Motivo de éxito de los principales competidores: ubicación geográfica, método de distribución, canales.
 - * Patentes.
 - * Proteccionismo sectorial.
 - * Posibilidad de competir.
- * Inserción en el mercado: estándares de calidad exigidos.

Dando por hecho que la composición del mercado es avanzada y que prevé las necesidades internacionales y no únicamente las nacionales, el tamaño y pautas de crecimiento de la demanda pueden reforzar la ventaja competitiva nacional de un sector.

"La cuestión más importante en sectores caracterizados por economías de escala, es que esos sectores las aprovecharán en la fabricación de productos que satisfagan también las necesidades de los compradores extranjeros. La presencia en una nación de sectores proveedores en la cadena producción-consumo. Sin embargo, el beneficio más importante de los proveedores y compradores establecidos en el propio país tal vez estriba en el proceso de innovación y perfeccionamiento."

Complementando los puntos anteriores, es importante destacar los esfuerzos que en nuestro país se están realizando. Es decir que se han creado diversos programas encaminados al mejoramiento de los niveles de competitividad de los productos y empresas mexicanas. De los programas mencionados, aquí se destaca el "Programa de Desarrollo de Proveedores", que tiene como objetivo desarrollar una amplia red de proveedores para las grandes empresas, impulsando y/o permitiendo la integración de cadenas productivas. Con esto se pretende responder a las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras como de las grandes firmas compradoras.

Dentro de este programa, Nafin actúa como enlace entre las grandes empresas y sus proveedores, detectando las oportunidades de posibles negocios. Cabe destacar también, que la presencia de Nafin en el exterior permite difundir entre organizaciones empresariales del extranjero, las oportunidades de negocios que ofrece nuestro país, para incentivar la inversión extranjera, y promover alianzas estratégicas y coinversiones.

Para apoyar el desarrollo de alianza estratégica entre empresas mexicanas y extranjeras, se destacan las siguientes modalidades, que son de igual forma mencionadas en el capítulo siguiente: Coinversión, subcontratación, licencia de fabricación, alianza comercial entre empresas productoras, fusiones y adquisiciones.

Para finalizar este apartado, es conveniente mencionar que los puntos anteriores, deberán ser ajustados al entorno de la empresa, permitiendo a la misma definir el volumen y expansión de su mercado.

3.3. El Control de Calidad Orientado al Proceso y al Desarrollo de Nuevos Productos, para Garantizar la Exportación de Productos Mexicanos.

Tradicionalmente, las garantías a la exportación han estado orientadas a proteger a los exportadores o a las instituciones de crédito del país, contra riesgos en las operaciones exportación de materias primas, productos semimanufacturados, manufacturados y de servicios. Los riesgos antes mencionados son todos aquellos riesgos garantizables: riesgos de pre-embarque y riesgos de post-embarque, INCOTERMS (Términos Internacionales Comercio). Los primeros hacen referencia a: la anulación de la autorización previamente concedida válida para importar las mercancías, por causa ajenas al importador y al exportador; cambios en la legislación relativa a las importaciones en el país del comprador, que impidan al exportador enviar las mercancías y suministrar los servicios ordenados por el importador; incumplimiento del importador a las condiciones del contrato o cancelación del mismo, sin causa imputable al exportador.

En tanto que los segundos se refieren a: la inconvertibilidad y/o intransferibilidad; los fondos que el importador y/o su coobligado (si existe), entregue a la institución autorizada, en su país, para llevar a cabo el pago de la exportación o del crédito derivado de ellas; falta de pago del crédito, expropiación o confiscación de los bienes del importador, efectuada por una autoridad gubernamental, entre otras.

Sin embargo, dada la actual dinámica del comercio mundial es necesario sumar a las anteriores garantías otras, pero con una nueva orientación que incluya al Control de Calidad y una Garantía de Calidad de características tales, que hagan aún más viable la exportación de productos nacionales. Así pues, las nuevas garantías a la exportación deberán estar orientadas a mejorar los niveles de aceptación de los productos mexicanos, pero especialmente para fortalecer el nivel de competencia de las empresas que ofrecerán esos productos, no sólo en el mercado doméstico sino en los exteriores también.

Sin duda, el poder ofrecer una Garantía de Calidad de los productos o servicios comercializados por una empresa, llevará a esta a reafirmar su presencia en los mercados

donde participa, sobre todo si sus productos son vistos con aprecio, entonces es factible que esa empresa coadyuve al desarrollo del comercio internacional, destacando la utilización del Control Total de Calidad.

Cabe destacar nuevamente, que la elección del tema que está siendo desarrollado, se hizo tomando en cuenta el descuido en que a caído el área empresarial visto desde la perspectiva de las relaciones económicas internacionales, y de aquellos elementos complementarios que hacen viable la realización de negocios internacionales, aplicando los conceptos administrativos con una visión internacional, claro que sin descuidar los aspectos nacionales.

De esta forma se puede afirmar, que el Control Total de Calidad, garantiza a una empresa la elaboración de productos de calidad a bajo costo con alta productividad, manteniendo así una ventaja en los mercados de exportación. Al atender la garantía de calidad se deben considerar los siguientes aspectos.

- La empresa debe garantizar una calidad acorde con los requisitos de los consumidores (características de calidad reales). No únicamente se trata de cumplir con las normas nacionales, aunque también la empresa no podría hablar de garantía de calidad si sus productos no contemplan siquiera estas normas.

- Debe tomarse en cuenta igualmente para los productos de exportación. Todo artículo despachado al exterior deberá satisfacer las exigencias de los compradores extranjeros".

Se deberá reconocer la importancia de la garantía de calidad y asegurar que la totalidad de la empresa se esfuerce para alcanzar esta meta. Si una empresa garantiza la calidad, podrá satisfacer a sus clientes en todo el mundo, aumentando sus ventas. Esto a futuro derivará en lograr una posición competitiva internacional.

En general, garantía de calidad es asegurar la calidad de un producto, de modo que el cliente en el exterior, pueda comprarlo con y utilizarlo con confianza y satisfacción. Así, la satisfacción del cliente también se convertirá en una garantía más para mantener la exportación hacia mercados con alta rentabilidad.

Cuando un comprador espera utilizar un producto por largo tiempo, significa que el producto ha de venderse con la convicción de que su durabilidad será relativamente larga o la necesaria. La responsabilidad por la garantía de calidad pertenece al fabricante. Este debe lograr la satisfacción de los clientes externos con la calidad de los artículos que produce. Si el producto se produce satisfactoriamente, la responsabilidad por la garantía recae sobre el proveedor.

La función de la Garantía de Calidad para mantenerse en los mercados de exportación, es investigar y desarrollar Sistemas de Aseguramiento de Calidad (SAC) acordes con las características del proceso, lo que equivale a promover activamente el desarrollo tecnológico. El objetivo básico es detectar en la empresa los productos y sus características de calidad (reales y sustitutas), para facilitar la negociación entre cliente-comprador y proveedor. Un Sistema de Aseguramiento de Calidad, esta definido por la norma ISO 9004 (Dic. 1998), *"como un sistema que se aplica de manera integral a todas las actividades concernientes a la calidad de un producto que se destina a la exportación o de un servicio que se comercializa en el exterior e interactúa con ellas"*. El SAC implica todas las fases que se muestran en las siguientes páginas de este apartado.

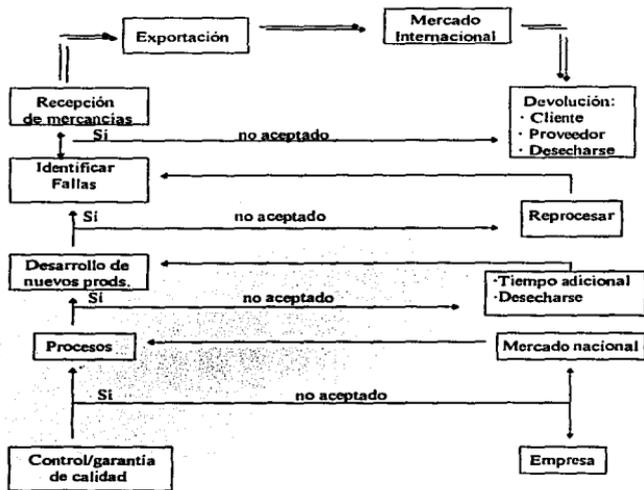
El SAC reúne todo lo que es necesario para la administración estratégica de una empresa comprometida con la calidad internacional, es decir para la generación de la oferta de acuerdo con las necesidades de los clientes-compradores en el extranjero; es el sistema que contiene los medios tecnológicos y técnicos, los equipos, los recursos humanos, los sistemas de información, y de decisión.

El apartado anterior se relaciona con este, al decir que la calidad de cualquier proceso empieza en el proceso anterior. Uno de los primeros pasos para la garantía de calidad orientada al proceso es reducir la variación de calidad de los productos suministrados por los proveedores. Se agrupa a estos de acuerdo a su nivel de calidad, servicio y precios. Esto debe abarcar todos los procesos poniendo énfasis en que la calidad de su producto deberá responder a un gran número de factores, no sólo a los derivados de su manufactura. Esto anterior, permite hacer una evaluación con un enfoque diametralmente opuesto al tradicional en cuanto a garantizar la exportación.

El Control de Calidad de Procesos presenta limitantes, ya que conscientemente no se puede ofrecer una garantía de calidad mediante el control de procesos únicamente. Es decir , que la sola garantía de calidad orientada al proceso no podría atender aspectos tales como utilidad de los productos en manos de los consumidores, en diversas condiciones y con diferentes métodos de uso; mal uso por parte de los consumidores; garantía de calidad en emergencias; y problemas de confiabilidad en sentido amplio. Habitualmente se presentan problemas en el proceso de diseño o desarrollo. Por lo tanto, aunque el control y garantía de calidad de procesos es algo indispensable, igualmente existe la necesidad de ofrecer una garantía de calidad orientada al desarrollo de nuevos productos.

En el mundo contemporáneo, la vida de la mayoría de las empresas depende de su capacidad innovadora, para crear nuevos productos o cambios en la línea de estos. En el futuro, esta situación deberá tornarse aún más aguda a raíz de los veloces cambios en la economía mundial. Las empresas deberán ser más flexibles si desean sobrevivir a la competencia. Por ello, la garantía de calidad par el desarrollo de nuevos productos requiere de un cuestionamiento riguroso con controles sistemáticos en cada etapa. En la figura siguiente se pretende englobar todo lo anteriormente expuesto se cumpla tal objetivo.

Etapas del Proceso de Producción con Control de Calidad Total.



Con la figura anterior se pretende representar las distintas etapas de un proceso de producción. La interpretación de esta, puede ser de gran ayuda para garantizar la calidad, ya que facilita la comercialización de productos entre cliente y proveedor, y permite localizar los puntos críticos para el control del proceso y determinar cuales son las áreas de oportunidad para estructurar e implantar mejoras. En seguida se enlistan los distintos tipos de producción y sus principales características:

1. Producción Local para Consumo Interno.

- Volumen y valor de la producción local.
- Relación producción-consumo.
- Características generales de los productos nacionales.
 - Variedad.
 - Calidad.
 - Origen de los Insumos
 - Métodos habituales de producción.
 - Comercialización.
 - Principales productores locales.

2. Producción Local para Consumo Internacional.

- Análisis de las exportaciones del sector/producto.
 - Destino. Volumen. Valor.
- Promoción a las exportaciones del sector/producto.
- Régimen arancelario de exportación.
 - Clasificación arancelaria.
 - Aranceles vigentes.
 - Gestión administrativa.
- Comercialización internacional.
- Características generales de los productos de exportación.
 - Variedad.
 - Calidad.
 - Costo de producción/precio de venta.
 - Origen de los insumos.
 - Métodos de producción para la exportación
- Productores que abastecen el mercado interno e internacional.
- Proveedores exclusivos del mercado internacional.

3. Perfil del Producto.

- Exigencias usuales del mercado.
 - Requisitos de calidad.
 - Normas nacionales.
 - Regulaciones relacionadas con la imagen de producto.
- Preferencias.
 - Color.
 - Gusto.
 - Tamaño.
 - Diseño y estilo.

- * Especificaciones técnicas.
- * Marcas comerciales.
- * Características del envase.
- * Características del embalaje..
- * Otros..

Para garantizar la calidad de cualquier proceso productivo, han sido creados estatutos, normas, leyes y conceptos que definen a una empresa con participación en los mercados internacionales bajo sus aspectos legales y que definen la presentación de sus resultados de funcionamiento bajo sus aspectos económicos y financieros. Estas normas, finalmente son el resultado de las actuales fuerzas de mercado que obligan una mayor participación de la empresa a través de la calidad de productos, servicios, procesos, etc.

Existen normas para definir conceptos, métodos, reglas de calidad, administración y aseguramiento de la misma, etc. Hoy, el alcance de estas normas ya es internacionalmente aceptado, aunque las asociaciones que se encargan de aplicarlas existen en mayor parte de los países industrializados. Sin embargo, la tendencia desde hace dos décadas han sido la de armonizar las normas entre otros aspectos.

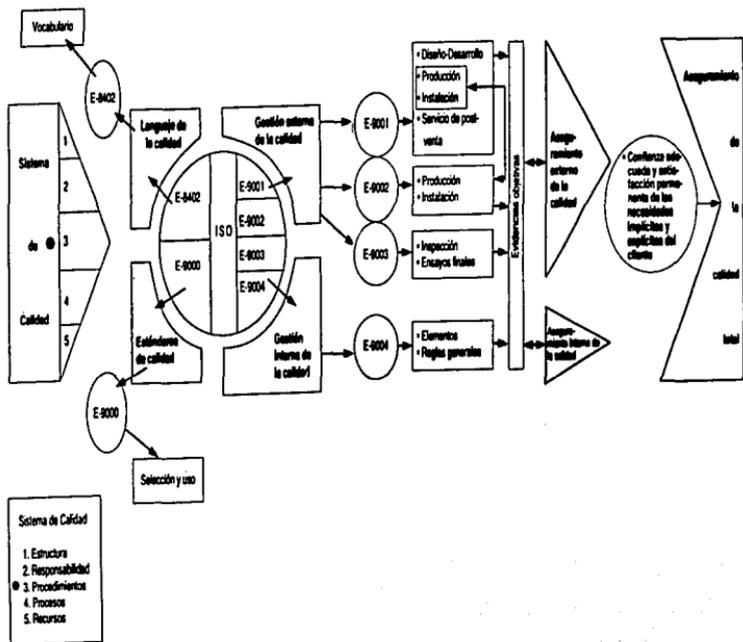
A partir de 1980, con la creación del Comité Técnico ISO/TC 116, los trabajos han sido tomados a cargo de la ISO (International Standard Organization), Organización Internacional de Normalización para derivar en las normas internacionales relativas a la calidad que caracterizan el actual mundo de los negocios a nivel mundial. Para concluir, es conveniente presentar en el siguiente apartado los aspectos relativos y de mayor trascendencia de las normas ISO 9000.

3.4. Normas Internacionales de Calidad ISO 9000 y su Aplicación para la Certificación de Empresas y Productos Mexicanos en el exterior.

Las Normas Internacionales de Calidad ISO 9000 están conformadas por cinco puntos, los cuales se esquematizan en la figura de la siguiente página:

El primero, que hace referencia a la ISO 9000, *"establece las relaciones entre los principales conceptos relativos a la calidad y suministra las líneas de acción"* para la utilización de las normas y la selección de diferentes modelos. Dentro de este primer punto, existen, también, cinco conceptos definidos y explícitos: un punto complementario de ISO 9000, con referencia ISO 9000-2, explica y precisa los elementos que permiten a los usuarios tener una mejor comprensión de las exigencias de las normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, para su aplicación.

Diagrama de multipósitos y alcance de los sistemas de calidad ISO 9000



- * Política de Calidad.
- * Administración de la Calidad.
- * Sistema de Calidad.
- * Control de la Calidad.
- * Aseguramiento de la Calidad.

El punto con referencia ISO 9004 *"Describe el conjunto de aquellos elementos fundamentales que permiten la puesta en marcha de un sistema de administración de la calidad en la empresa"*. ISO 9004 establece las directrices relacionadas con el dominio de la calidad de la empresa y de manera detallada de cada una de las actividades tratadas:

- * Sistemas de Calidad.
- * Círculos de Calidad.
- * Manual de Calidad.
- * Auditorías de Calidad.
- * Control de Calidad en Actividades de Comercialización.

Por su parte, los puntos con referencia **ISO 9001**, **ISO 9002**, **ISO 9003**, definen cada uno *"un modelo de referencia para el aseguramiento de la calidad en las relaciones Cliente-Proveedor"*. Cada uno describe los modelos de aseguramiento "externo" de la calidad. Sus objetivos son especificar las exigencias propias para darle confianza al cliente-comprador, mientras que la ISO 9004 describe un conjunto de reglas para el desarrollo y la puesta en marcha de un sistema de administración de la calidad de la empresa, y un aseguramiento interno de la calidad.

- **ISO 9003** es el modelo que se aplica cuando, *"conforme a las exigencias especificadas, sirve para asegurar, por parte de un proveedor únicamente la fase de los controles y pruebas finales"*.

- **ISO 9002** es el modelo *"aplicable cuando, conforme a las exigencias especificadas, sirve para asegurar, por parte de un proveedor, la fase de la producción y la instalación"*.

- **ISO 9001** es el modelo que entre en uso, *"cuando conforme a las exigencias sirve para asegurar, por parte de un proveedor, varias fases que pueden comprender el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta"*.

Por lo tanto, la selección del modelo adecuado depende de la actividad de la empresa, claro que las exigencias se hacen mayores en los mercados de exportación. Así, algunas actividades pueden ser satisfechas con la aplicación del modelo ISO 9003 para dar confianza a los clientes nacionales y extranjeros. Si se trata de productos cuya composición y aspectos de calidad no pueden verificarse con controles y pruebas al producto terminado, se tiene que

recurrir al modelo ISO 9002. Si la actividad comprende una fase de diseño y de desarrollo, el modelo ISO 9001 se hace necesario, ya que no se puede esperar a que salga el primer producto para percibir la conformidad a la especificación. Es necesario dar pruebas del buen funcionamiento del proceso desde el diseño para asegurar mercados/clientes y posicionamiento de los mismos.

Descrito lo anterior, es importante el concepto de Calidad según estas normas, y para saber lo que se quiere decir en el campo de los productos/servicios que producen las empresas y que se ofrecen a los clientes a nivel internacional. Según la norma internacional ISO 8402 " *la calidad internacional es un conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades expresas o implícitas de los clientes*".

Se puede decir entonces que la actual dinámica de los mercados induce a la empresa hacia la certificación ISO 9000, ya que existe el riesgo de imponerla a la empresa como un requisito no concertado en la negociación internacional o como una nueva barrera no arancelaria para el acceso a los mercados de determinado país. De igual forma, esto se traduciría como un factor de influencia rigurosa sobre las oportunidades de desarrollo comercial internacional de una empresa, bajo pretexto de un estar "conforma a las normas". A continuación se ejemplifican algunos casos de certificación ISO 9000, para empresas mexicanas durante el presente año, 1997. Dejando en claro que no son los únicos.

Casos de Certificación Internacional ISO 9000 de la Calidad, en México.

El presente año 1997, varias han sido las empresas mexicanas que hay recibido la certificación que avala internacionalmente su proceso de Aseguramiento de la Calidad Total. Siendo no todos los casos y poca la información disponible, se presentan las siguientes empresas:

La Cervecería Cuahutemoc-Moctezuma, recibió en febrero del 97 la certificación ISO 9002, que avala las normas de aseguramiento de la calidad en: elaboración, empaque y distribución de cerveza para el mercado nacional e internacional, como un periodo de validez de 3 años.

Dicha certificación, fue otorgada por la Société Générale de Surveillance de México (SGS), esta se otorga sólo a empresas que hay logrado contar con personal capacitado, sistema administrativo correcto y que han demostrado contar con una aplicación de Control Total de Calidad confiable, fundamentado en la norma internacional ISO 9000.

Por su parte la empresa CEMEX, en su división Cementos Portland Nacional, se convirtió en la primera planta cementera del país que recibe la certificación ISO 9002. Cementos Portland Nacional, que se encuentra ubicada al norte del país, es la principal planta

de CEMEX exportadora de cemento en México, que logra la certificación de su sistema de calidad con base en los estándares de calidad internacional ISO 9002, el 28 de enero de 1997.

Para CEMEX, esta certificación es parte de una estrategia para lograr en la totalidad de sus Unidades de Negocio Operativas, localizadas a lo largo del país, la certificación de sus sistemas de calidad con reconocimiento internacional, ISO 9000. De igual forma, esto se considera como una contribución para fortalecer y lograr una visión global de los negocios de CEMEX, al convertirse en la empresa cementera más competente del mundo.

La certificación fue otorgada por la AENOR (Agencia Española de Normalización y Certificación), mediante la marca AENOR de empresa registrada en el sistema ISO 9002. Esta marca tiene como objetivo, hacer evidente y publica la concesión y vigencia de la certificación del sistema de calidad, basada en el estándar ISO 9002, que se asegura la calidad desde el inicio de los procesos hasta el producto que se entrega al cliente.

Es así como en un contexto global, el obtener la certificación ISO 9002 se traduce en las siguientes ventajas competitivas para la empresa:

- Le permite a la empresa el acceso a mercados con altos requerimientos de calidad.
- Se certifica internacionalmente la existencia de bases para la mejora continua de calidad en los procesos.
- Se reconoce internacionalmente la existencia de altos estándares de competitividad para productos mexicanos.

La empresa MASTERPACK Planta Tultitlán, perteneciente al Grupo Cydsa, obtuvo la certificación ISO 9001, en el mes de enero de 1997. Esta certificación fue otorgada por la entidad certificadora Bureau Veritas Quality International. La certificación ISO 9001 le fue otorgada por el diseño, manufactura y comercialización de empaque flexible impreso y laminado.

Lo anterior pone de manifiesto, que la calidad total convierte a un empresa "conocida" en una empresa de "clase mundial", al apearse a las normas y procedimientos ISO 9000, y cuyo objetivo final es asegurar a los clientes nacionales e internacionales, a través de la calidad consistente de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

Otro ejemplo, es el constituido por la empresa Altos Hornos de México, S.A. y subsidiarias. Dicha empresa operó durante 1996 bajo un nuevo perfil industrial, definido por la incorporación de las minas de fierro y carbón y la adquisición de la empresa Aceros Nacionales.

Como una siderúrgica totalmente integrada, desde la producción de sus insumos de minerales básicos hasta la fabricación de productos terminados con alto valor agregado, así la

empresa AHMSA y subsidiarias comprobaron el éxito de la integración y la alta rentabilidad y competitividad alcanzada por sus empresas. Logró un récord histórico en producción de acero y un mayor rendimiento en los procesos, lo cual le permitió responder al crecimiento de la demanda nacional así como sostener un alto nivel de exportaciones.

La nueva cultura industrial implementada en esta empresa, basada en la productividad y la calidad, le ha permitido certificar la norma internacional ISO 9002 en todos sus procesos. De igual forma, como resultado del compromiso que se tiene con la ecología, Altos Hornos de México se convirtió en la primera empresa en México en lograr la certificación de la norma ambiental internacional ISO 14001 en su Alto Horno 5 y la planta de Laminación en Caliente.

CAPÍTULO 4

**EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD: UNA VÍA PARA QUE
LAS EMPRESAS MEXICANAS LOGREN UNA POSICIÓN
COMPETITIVA INTERNACIONAL.**

4.1. La Calidad Total en México Frente a la Penetración de Mercados Internacionales.

Es bien cierto que existen diversas formas para ampliar las operaciones de las empresas hacia el extranjero, a la vez que se toman las decisiones pertinentes para aumentar al máximo las ventas y las ganancias. Derivado de esto, se observa, que los altos costos iniciales de ampliación de operaciones en el extranjero significan que las empresas, en muy pocas ocasiones, reciban ganancias inmediatas. Las que comercializan sus productos en el extranjero o producen allí de modo consolidado logran un rápido crecimiento de ventas, aunque es obvio que el rendimiento de activos sea mucho menor que el de una empresa multinacional que vende en gran escala.

Desde el punto de vista de la rentabilidad, la diversificación geográfica puede ser más importante que la ubicación del país. La presencia en los mercados del exterior se hace más necesaria conforme aumenta el tamaño de la empresa. Aunque el tamaño no sólo es un obstáculo para la expansión internacional, una pronta entrada en el mercado mundial es una clara señal de éxito.

En el caso de México, durante mucho tiempo, los empresarios se limitaron fundamentalmente, a operar en el mercado nacional. En nuestros días, ante la realidad de los nuevos retos y las presiones competitivas de empresas extranjeras, las empresas mexicanas están reestructurando sus estrategias de comercialización a la vez que amplían su campo de operaciones. El empresario mexicano se ha percatado que inevitablemente tiene que insertarse en el mercado competitivo mundial, y que su ingreso puede estar condicionado por su capacidad de crear estrategias de comercialización, como respuesta a los constantes cambios en el ambiente de los mercados internacionales.

En esta etapa caracterizada por continuos cambios sociales, políticos y económicos, es importante redefinir los mercados. Es por esto, que los puntos señalados en el apartado 3.2. se vuelven indispensables para explorar, comprender y en consecuencia anticiparse a los acontecimientos futuros, y poder lograr ventajas competitivas en el mercado mundial actual. A medida que se depuren las técnicas de desarrollo y aplicación de estrategias efectivas de comercialización, las empresas encontrarán mayores dificultades para proteger su mercado nacional.

Hablar de control total de calidad como una vía para lograr una posición competitiva internacional, es hablar del tema más tratado del momento en el mundo de los negocios a nivel mundial, además este se traduce como un tema de suma importancia y a la vez urgente que México debe enfrentar en los negocios, ante la creciente internacionalización de la calidad.

En el contexto mexicano e internacional, competitividad se entiende como la habilidad de los empresarios para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios con precios y calidad que resulten en su conjunto más atractivos que los de los competidores. Por un lado

está la competitividad de cada empresa y por el otro, el nivel de competitividad propiciada por el ambiente favorable o no, de la nación a que dicha empresa pertenece. En el actual orden económico internacional es necesario juzgar la competitividad de diferentes países industrializados y también la competitividad de los recientemente incorporados a la industrialización, para saber a que grado se da el nivel de interacción económica entre los diversos actores económicos que hoy en día aplican el control total de calidad.

Según un reporte sobre competitividad mundial, en los países industrializados Japón, Suiza y Estados Unidos ocupan los tres primeros lugares en ambiente propicio para la competitividad. México ocupa según este reporte el último lugar en los países recientemente industrializados, detrás de Singapur, Hong-Kong y Taiwan. De los factores analizados, México ocupa el cuarto lugar en recursos naturales, el quinto en interferencia del gobierno, octavo y noveno en tales como recursos humanos, orientación al exterior, innovación estabilidad sociopolítica y eficiencia industrial y en el resto de los factores ocupa el último lugar: Dinamismo de la economía, dinamismo del mercado y, dinamismo financiero.

Por otra parte, desde la adhesión de México al GATT, en 1986, el país quedó abierto a los mercados mundiales. Entonces muchas empresas no estaban preparadas para el cambio de manera oportuna, por lo que enfrentaron y siguen enfrentando problemas de competitividad. Como país habrá que modernizarse y utilizar los recursos de manera eficiente en aquellas empresas que mejores oportunidades tengan de competir interna y externamente, alcanzando niveles de calidad y costos a la altura de los mejores competidores, ya que la competencia hoy y en el futuro será a base de calidad, costos y servicios.

La apertura comercial y la modernización industrial, son dos ejes de un mismo proceso. Estas dos tendencias económicas, se presentan ante las empresas mexicanas como un gran reto. Sin embargo, es factible que ese gran reto de competitividad se vuelve satisfactorio si la economía mexicana se inserta favorablemente en los nuevos esquemas de comercio internacional.

Sin duda, nuestro país enfrenta una difícil situación. Pero, productos de calidad y confiables, a precios competitivos y entregas justo a tiempo; presencia en los mercados interno y externo; velocidad de respuesta y otros, serán los factores determinantes de éxito o fracaso que hagan frente a la penetración de mercados internacionales. Para vender productos mexicanos en el exterior, los empresarios tendrán que demostrar la calidad y ventajas de los productos ofrecidos, para crear cautivos.

Seleccionar la estrategia requiere primero de encontrar respuestas apropiadas a las varias interrogantes que se formula cada empresa y como país, inclusive.

¿Cómo atendemos mejor nuestros propios mercados?

¿Cuales son los mercados externos que se quieren penetrar?

- ¿Cuales están bien atendidos y cuales no?
- ¿Qué son los competidores y cuales sus ventajas, hacia donde se dirigen-cuales sus estrategias?
- ¿Qué barreras hay que vencer para penetrar?
- ¿En que aspectos somos relativamente fuertes?
- ¿En cuales más vulnerables?
- ¿Es necesario mejorar calidad y servicios?
- ¿Conviene asociarse con los competidores y penetrar a su amparo?
- ¿Es factible establecer oficinas en los mercados externos?, etc.

Para competir y ganar espacios en los mercados internacionales, se tendrá que mejorar la manera de pensar, de decidir, mejorar la organización, la capacidad de la mercadotecnia, los equipos y la tecnología. En la carrera mundial por el liderazgo y el posicionamiento en los mercados habrá que participar en términos cualitativos y mayores a los de los competidores. En la apertura de los mercados y del comercio internacional en que se encuentra inmerso nuestro país, la calidad total es un asunto obligado en los esfuerzos por elevar el nivel competitivo de las empresas nacionales y del país, en general. La calidad es el primer requisito que exigen los clientes, sin esta no se puede competir. Es pertinente decir que en la medida que se adopte la calidad total en las empresas mexicanas, se estará abriendo un espacio en los mercados internacionales para los productos mexicanos.

La calidad total se presenta como una alternativa para México. Recordemos que durante muchos años, la situación de algunos sectores de la planta productiva mexicana se limitó a abastecer exclusivamente al mercado interno sustituyendo importaciones. Adicionalmente el cierre de fronteras a los productos extranjeros provocó que gran parte de la industria se volviera ineficiente.

Para nuestro país, muchas pueden ser las soluciones a sus problemas. México requerirá de una participación consistente y exitosa en los mercados del exterior, con el fin de obtener divisas suficientes para financiar su desarrollo, cualquiera que sea el camino que este tome. Esto tiene un objetivo primordial: competitividad, y para alcanzarla se requiere no únicamente de una elevada calidad, sino de que esta mejore continua y permanentemente.

Como se establece en la hipótesis planteada para la elaboración del presente trabajo, si las empresas mexicanas hubieran aplicado, entre otros aspectos, correctamente un control

total de calidad podrían haber logrado un posición competitiva internacional ante la apertura comercial. Expuesto lo anterior y recordando los puntos tratados en los capítulos anteriores, se puede decir que, si la calidad total es el resultado de todas las partes que conforman una empresa, entonces la calidad total a nivel nacional significará incluir todos los elementos que componen a un país. Por tanto abordar la carrera para alcanzar altos niveles de competencia en el exterior, es parte importante para lograr la recuperación nacional.

Ahora la situación a cambiado, los clientes acuden a los mercados y encuentran opciones que antes no tenían. Es decir, que pueden adquirir productos extranjeros y de empresas que llevan muchos años realizando operaciones de comercio internacional. La apertura es una realidad difícil de ignorar, y es posible aseverar que la calidad total y la competencia internacional son el mecanismo actual de sobrevivencia primero y del desarrollo después.

Desde la actual perspectiva internacional de los negocios, se observa la necesidad de aprender, por parte de los mexicanos, a producir con calidad y a ser competitivos con y en todo el mundo. De no ser así, la actual dinámica de prácticas de competencia y tecnología absorberá rápidamente las empresas nacionales que se encuentren en desventaja. La situación exige ganar tiempo, actuar rápidamente e insertarse en la nueva cultura económica mundial. Se presenta el reto para las empresas de perder dinero ahora e invertirlo en lograr calidad o simplemente perder mercado. El binomio calidad-productividad es una alternativa que se presenta para que México logre ser un país internacionalmente competitivo.

Se ha tomado conciencia de que la competencia se vuelve cada día más difícil y de ello no cabe ninguna duda, pues se ha comprobado que cada vez son más las empresas, en todo el mundo, que salen a competir en los mercados del exterior. Igualmente han quedado asentado, que los países se están integrando o agrupando en regiones por un lado para protegerse, estandarizar su comercio y su producción y por otro, ser más competitivos.

Si se ejemplifica la anterior, tenemos que a partir de 1992, Europa se perfila comercialmente hablando, en una sola nación. Un país de 400 millones de habitantes que será regido por una sola legislación comercial. Este hecho facilitará el libre comercio de cada una de las naciones que pertenecen a ese gran mercado, sin embargo dificultará el acceso al resto de los países del mundo que quieran competir con los europeos, entre ellos, México. Para ingresar al gran mercado europeo será necesario cumplir un mayor número de requisitos y estándares de calidad. La estrategia europea es considerada como algo de grandes magnitudes ya que no quiere seguir perdiendo terreno ante los escenarios comerciales donde se compite con mayor dinamismo: Norteamérica (TLCAN) y la Cuenca del Pacífico.

Si se consideran entonces las virtudes geográficas de México, se puede comentar que al respecto nuestro país tiene una posición privilegiada, tres mil kilómetros de frontera con Estados Unidos a través de los cuales se pretende aprovechar los beneficios del TLCAN, y los diez mil de litorales que le abren la puerta hacia el Pacífico y al Atlántico. Lo que se

pretende decir es que México deberá aprovechar todas las oportunidades que se le presenten en un mundo global basado en la cooperación comercial.

Si bien es cierto que algunos sectores de la industria mexicana están comenzando apenas su reestructuración, en relación al mercado mundial y que carecen de la calidad necesaria para tomar los nuevos caminos, otras ya han optado y están creciendo y dando pasos importantes para penetrar los mercados extranjeros o se encuentran en vías de hacerlo. El país tiene todo para lograr el éxito, es uno de los más ricos en cuanto a recursos naturales se refiere, mas posibilidades de competir exitosamente en el exterior, sólo es necesario sobresalir en calidad y productividad.

Para este caso, la industria automotriz es un ejemplo claro de que se puede ser competitivo. Además de ser la industria más competitiva en nuestro país, de penetrar su éxito directamente a los mercados internacionales, han hecho crecer con ella a sus proveedores mexicanos, integrando como se comentó anteriormente, cadenas productivas y resaltando que es una industria de arrastre. Las exigencias de calidad que han impuesto los productores de automóviles mexicanos para poder competir en todo el mundo, fue un factor que obligó a la introducción de la calidad total, y a los proveedores a implantar esta filosofía.

Se tiene conocimiento de que hoy en día varios proveedores mexicanos de partes automotrices han recibido reconocimiento internacional de calidad, haciéndolos aptos para abastecer con sus productos a cualquier armadora en el mundo. Las mismas empresas automotrices situadas en nuestro país como la General Motors y la Ford, son modelos de aplicación de la calidad, la mayor parte de su producción se destina a los mercados internacionales.

Sin duda son muchos los factores o elementos que influyen, además de la calidad, para lograr penetrar algún mercado en el exterior, pero el surgimiento de nuevas empresas mexicanas y la ampliación de las ya establecidas (incluyendo las alianzas estratégicas), estarán determinadas por la creación de nuevos nexos a través de apoyos administrativos y financieros a las empresas exportadoras.

Por lo tanto, las nuevas oportunidades que sean creadas por el establecimiento de programas de control total de calidad, deberán estar encaminadas a la promoción de las exportaciones, identificando y eliminando los aspectos internos y externos que obstaculicen la actividad exportadora y a la vez hacer factibles los proyectos de exportación para crear nuevas oportunidades para penetrar en el mercado internacional.

Respecto a las negociaciones encaminadas a establecer vínculos comerciales en el exterior, debe seguir el planteamiento de reducir, en ciertos casos desaparecer cualquier tipo de barreras que obstaculicen la penetración del mercado mundial, además de establecer mecanismos que garanticen un acceso seguro y permanente de los productos mexicanos en el extranjero, reconociendo el grado de desarrollo de los mismos. Garantizar el acceso a los mercados internacionales vía calidad, debe incluir la motivación por parte de los empresarios y

gobierno para seguir trabajando, para continuar fabricando mercancías que se destaquen por su grado de calidad y acordes a las necesidades reales del mercado y de los consumidores. Es decir, que se promueva la especialización interna de las empresas para ampliar las expectativas dentro de las nuevas tendencias de comercialización internacionalización, con las cuales se pretenden: alianzas estratégicas, firma de acuerdos comerciales, internacionalización de la calidad, etc., buscando cubrir las necesidades del país.

La perspectiva internacional para inicios del siglo XXI indica que existirán específicamente dos tipos de países: los que participarán exitosamente en los flujos internacionales de tecnología, calidad, producción y comercialización. Estos países se caracterizan por su alto desarrollo económico y social. Los otros seguirán dependiendo de los anteriores, siendo sus principales características: la ineficiencia en sus procesos de producción, en calidad, en comercialización, así como el uso intensivo de mano de obra barata y bajos ingresos. Serán política y económicamente problemáticos. Es por eso, según lo expuesto en este apartado que a México se le presentan dos alternativas: la más viable es que se incorpore al primer grupo de países, o en su defecto engrosar las filas de los segundos. Por ello, lo que ahora se necesita es dar un fundamento real a la frase "lo hecho en México está bien hecho", en todo lo que se comercialice. Basados en la calidad total, es necesario crecer más rápido para cerrar la brecha que separa a nuestro país de las naciones industrializadas.

La penetración de mercados internacionales, debe considerar que en esta etapa de desarrollo mundial, las condiciones político, económicas hacen más favorables el rápido y libre intercambio de mercancía, por lo que se hace necesario un sistema altamente competitivo y dinámico, que responda a las exigencias de la naturaleza de los mercados internacionales con economías globalizadas.

Las características de esto último son las siguientes:

- Economías multinacionales.
- Progresiva e irreversible liberalización del intercambio comercial entre naciones.
- Economía de mercado.
- Elevada velocidad de los medio de comunicación: computadoras, televisión, teléfono, fax, transportes, satélites, etc.
- Desarrollo tecnológico con alto nivel técnico y productivo.
- Tendencia a la preeminencia de la oferta y saturación del mercado por imposibilidad de crear a corto plazo, nueva demanda por las insuficientes condiciones socioeconómicas de los países en desarrollo.

-Disponibilidad en los países de mano de obra barata que facilita el transplante de producciones.

-Fuerte presencia en los mercados mundiales de la competencia oriental que ofrece a los consumidores, productos de mayor calidad en condiciones más favorables.

Es necesario, transformar actitudes y valores compatibles con el logro de la calidad, lo que implicaría forzosamente incluir además de los empresarios, al gobierno, trabajadores y universidades. El objetivo de lo anterior sería muy simple: hacer que el sello "Hecho en México" se convierta en una autocertificación de calidad internacional. lo mismo para lo que se exporta como para lo que se destine al consumo nacional.

En conclusión, el lograr elevar los niveles de calidad en el comercio exterior, requerirá de conjuntar esfuerzos y creatividad. Al asumir el reto de competitividad internacional vía calidad, será necesario una "reconversión mental" de todos los elementos que intervienen en esa actividad económica. La Calidad Total es una realidad que dependerá de la acertada comprensión de la situación actual y futura, con una conciencia permanente de buscar la perfección. Después de asimilar totalmente este concepto no será necesario preocuparse demasiado por la competitividad, ya que se convertirá en una consecuencia del trabajo bien hecho desde el principio de una línea de acción, sin dejar a un lado los efectos de la crisis, lo cual crea un desafío colateral.

Con todo lo anterior, en cierta medida, se puede señalar que existen posibilidades importantes de hacer engranar cada una de las miles de piezas que intervienen en la gran maquinaria, o sistema, cuyo producto final es la calidad. En el actual contexto de desarrollo en el que se encuentra inmerso no sólo nuestro país, se debe pensar en la calidad como un concepto siempre perfectible.

Si bien los planteamientos hechos en este trabajo serán difíciles de lograr, deberán considerarse por su gran importancia como un camino viable para conducir a México a otros niveles en el comercio internacional.

Conforme México aumente la exportación de productos industriales y de servicios resulta cada vez más importante presentar una especial cuidado en relación con las normas internacionales de calidad (apartado 3.4), y locales de los países a los que se destinen esas exportaciones, que hacen a la calidad convertirse en un tipo de barrera no arancelaria. Hoy el acceso de los mercados internacionales puede estar condicionado por la calidad de los productos, bajo pretexto de no estar conforme a las normas.

La calidad total o calidad integral, como le llaman algunos, es un concepto universalmente utilizado en el mundo comercial de nuestros días. La calidad es uno de los elementos más importantes cambios del mundo empresarial que ha finales del siglo XX se ha

presentado, siendo su enfoque principal orientado hacia una visión internacional. Hecho que se ve reflejado claramente en la economía mundial.

Hoy la ventaja competitiva de las naciones, ya no se fija en otros términos sino por su capacidad para competir y para la conquista de los mercados. Las exigencias del mundo contemporáneo ya no contemplan las armas, más bien se exige cada vez más la calidad de los productos consumidos a nivel mundial. Así, la idea aceptada en el mundo de los negocios, es considerar a la calidad como una estrategia competitiva, aunque en algunas empresas de países desarrollados, ya no se le considera como ventaja real. Es únicamente un requisito mínimo para participar en el mercado.

4.2 Empresas Mexicanas que Aplican el Control Total de Calidad y que Mantienen Relaciones con Empresas Similares en el Exterior.

De las empresas mexicanas que hoy en día operan exitosamente con Calidad Total cada una en su ramo en los mercados mundiales, tenemos un amplio espectro. Sin embargo, por razones de espacio sólo se mencionarán algunas, las más importantes, y el caso específico, por ser el más documentado de una de las empresas mexicanas más competitiva: Vidrio Plano de México.

Antes de comenzar a ejemplificar es convenientes presentar y someter a consideración, la siguiente lista de empresas comprometidas con la Calidad Total Internacional.

Aerovías de México
Alcatel Indetel
Vidrio Plano de México (Grupo Vitro)
Aeroméxico
Banamex
Du pont
Gigante
Industrias Resistol
Alfa Corporativo
Texel
Cemex
Hewlett Packard de México
Hoteles Camino Real
American Express Company (México)
Grupo Crisoba
Condumex
Tubos de Acero de México
Grupo Financiero Mexival
Multibanco Mercantil Probusa
Condumex

Altos Homos de México
Cerámica Regionmontana
Refractarios Monterrey
Ceras Johnson
Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma
Ford Motor Company
General Motors de México
Grupo Industrial Bimbo
Mex-Lub
Compañía Industrial San Cristóbal
Mexicana de Aviación
IBM de México
Celanese Mexicana
Met-Mex Peñoles
Servicios Corporativos

Fuente: FMCT

De la lista anterior, en primer lugar, podemos ejemplificar el caso de Aeroméxico, que luego de ser una empresa destinada al fracaso por su ineficiencia y servicio, ha logrado superarse de tal forma que ahora en puntualidad de sus vuelos puede competir con las mejores líneas aéreas del mundo.

En segundo término, el Grupo Industrial Bimbo, que gracias a la calidad de sus procesos, ha obtenido una posición competitiva en los mercados de Estados Unidos y Centroamérica. Como parte de su estrategia, la firma habrá de construir una nueva planta en Colombia y modernizar sus plantas ubicadas en el vecino país del norte.

Para el caso de Mex-Lub, se puede comentar que esta firma se prepara para penetrar en el mercado norteamericano. Sin embargo, habrá de enfrentar la competencia de las grandes compañías norteamericanas. Mex-Lub llegará a ese mercado ofreciendo productos de calidad y en alianza con firmas petroleras estadounidenses. Con estas medidas se pretende fortalecer el mercado nacional y continuar la expansión de la empresa Jaliciense hacia otras latitudes, como Estados Unidos y América Central.

El caso particular de Vidrio Plano de México (Grupo Vitro) . Esta es una empresa constituida según las leyes mexicanas el 5 de julio de 1995, dedicada a la fabricación de vidrio y cristal para satisfacer las necesidades de la industria de la construcción y del mercado automotriz en la actualidad. Desde la década de los ochenta se introduce el Control Total de Calidad y la empresa comienza a ceder ante la nueva dinámica internacional. Durante esta década se le da un giro significativo a la cultura de la empresa, introduciendo cambios importantes.

*Vanguardia tecnológica para abatir costos: se vio la necesidad de competir internacionalmente, por lo que se crearon y se siguen creando programas de calidad-productividad.

*Mayor conciencia administrativa, por lo que se enfocó a mejorar procesos contables, financieros, y tener mayor cuidado con el concepto costo-beneficio.

*A partir de 1985, se inicia el CEP o "Control Estadístico de Proceso". A partir de 1988, se inicia con el enfoque de "Control Total de Calidad".

La apertura de fronteras aunada a un mayor avance tecnológico de competidores nacionales, tuvo como repercusión un aumento en las demandas de los clientes en cuanto a costos, cumplimientos de especificaciones, volúmenes, diversidad de productos y oportunidad.

Para poder mantener una posición competitiva en los sectores nacional e internacional, se hizo necesario proveer a los miembros de la empresa, de información necesaria sobre las estrategias disponibles para afrontar los nuevos retos, principalmente en el exterior. Como resultado de dicha preparación se visualizó el desarrollo de un modelo potencialmente aplicable a la realidad de las empresas mexicanas, particularmente de VIPLAMEX, para mejorar procesos, productos y servicios, recibiendo el nombre de "Programas de Control Total de Calidad VIMPLAMEX".

El programa antes mencionado se establece como un proceso de cambio para mejorar la posición de liderazgo y calidad de vida en el desempeño de las funciones y actividades del personal, para hacer el trabajo bien desde la primera vez en un ambiente propicio para el desarrollo integral de la empresa. El programa se basa en tres fundamentos básicos:

- *Actitud positiva y de compromiso
- *Respuesta en orientación al cliente
- *Hacerlo bien a la primera

La capacitación orientada a la reacción de una cultura de Calidad Total, ha sido llevada a efecto a través de diversos programas:

- *Sensibilización en filosofías de Calidad Total
- *Desarrollo de habilidades gerenciales
- *Actividades del personal, para hacer el trabajo bien desde la primera vez en un ambiente propicio para el desarrollo integral de la empresa.

Este quedó identificado como necesario para mejorar los recursos humanos (Actualización de conocimientos a todos los niveles), con objeto de generar una base

administrativa homogénea. Para facilitar la asimilación de los Conceptos de Control Total de Calidad, se utilizó el modelo de "cascada". Este se refiere a iniciar el entrenamiento con los niveles de gerencia y jefatura, así se dividió en el entrenamiento en habilidades gerenciales y herramientas estadísticas, tomando a estas últimas como un medio a través del cual se recopila información objetiva y confiable en base a la cual tomar decisiones, orientando las acciones en base a hechos y no en supuestos.

Como resultado dicho programa en la empresa, se consideró la necesidad de elaborar un programa para que la siguiente fase del control (los mandos medios) desempeñaran un papel más activo en el proceso administrativo de la empresa, entendiendo la administración como el "hacer a través de otros" y con esto facilitar la integración de las áreas de la empresa (vidrio y crisis / área automotriz) y de funciones (mantenimiento, producción, proyectos, etc) y turnos.

Estructura del programa de Calidad Total VIPLAMEX. Aprovechando la estructura organizacional, se asignaron funciones específicas para aterrizar el programa de calidad total, estableciéndose el modelo, la metodología de operación y los planes de capacitación-entrenamiento. Se entiende la estructura como un sistema completo, integrado por tres subsistemas que interactúan entre sí. Los subsistemas son:

1. El Subsistema Planificador.
2. El Subsistema Operativo, y
3. El Subsistema Asesor.

Dentro de estos, las funciones se asignaron como sigue:

Del primer subsistema es donde emanan las estrategias, los planes de seguimiento y se evalúan los resultados. Está representado por el Comité Directivo, integrado por la gerencia de la Planta de Vidrio Plano de México. El segundo, el Subsistema Operativo, tiene como objetivo desarrollar programas para la solución de problemas y generar planes de acción orientados hacia la mejora continua.

Para lograr este objetivo, el subsistema está representado por Comités Operativos integrados por personal de las jefaturas, y las actividades específicas para la ejecución de los programas avalados por el Comité Directivo, son tareas de grupos de trabajo (Círculos de Calidad) coordinados por los Comités Operativos. El último subsistema, se encarga del diseño y ejecución de los planes de entrenamiento y capacitación, apoyándose en instructores internos y externos, vigilando el alcance de los objetivos de los cursos, la calidad de los mismos, la congruencia y adecuación de insumos y el seguimiento de la aplicación en el área de trabajo.

Así la importancia del Control Total de Calidad en Vidrio Plano de México, debe ser un enlace entre la planeación estratégica y la planeación funcional, ya que aplica diariamente

los procedimientos administrativos establecidos para el seguimiento de los objetivos organizacionales, por lo que a través de la aportación personal es que puede actualizarse, difundirse y mejorar los medios generados para cubrir tales fines, contribuyendo directamente a la generación de los productos que ofrece la empresa a los mercados de la construcción y automotriz por lo que su desempeño impacta directamente la calidad, el costo y el servicio se ofrece a los clientes nacionales y extranjeros.

Grupo Vitro da forma a Vidrio Plano de México. Vitro es un consorcio Industrial y Comercial mexicano, integrado por más de 100 empresas, la gran mayoría de ellas relacionadas con el vidrio y productos afines. Podría decirse que en casi toda rama de la actividad industrial, comercial o de servicio se encuentra presente alguno de los productos Vitro.

Los esfuerzos constantes de los trabajadores, la calidad de sus productos, los desarrollos tecnológicos propios, la conquista de los mercados externos y permanente enfoque hacia el cliente y los mercados, le han permitido ser uno de los grupos empresariales con mayor dinamismo en México.

En Vitro se manufactura desde el más sencillo envase de vidrio o plástico para alimentos, bebidas o cosméticos, hasta los más sofisticados artículos para laboratorio, desde el molde refractario hasta los artículos de cristal de plomo o cristal cortado. La producción de Vidrio para ventanas y fachadas de edificios, así como la de cristales automotrices y fibra de vidrio, es tarea de Vitro. Las sofisticadas maquinarias para producir envases de vidrio, inyectores de plástico, turbogeneradores, compresores de aire y gas, bombas y equipos para el manejo de fluidos, maquinarias especializadas para la construcción la minería también llevan el sello de Vitro. Vitro se conforma por las siguientes divisiones:

- Vitro Química, Fibra y Minería
- Vitro Bienes de Capital
- Vitro Enseres Domésticos
- Vitro Crisa
- Vitro Envase
- Vidrio Plano de México

Vitro Química, Fibras y Minería: Está dedicada a la producción de fibra vidrio, material aislante termoacústico, arcillas tratadas, y materias primas para minería.

Vitro Bienes de Capital: Se encuentra encaminada hacia la fabricación de maquinaria automatizada para la industria del vidrio y del plástico, incluye a las empresas Neumatron y Peerless Tisa.

Vitro Domésticos: Encamina su producción hacia la fabricación de artículos electrodomésticos, así como artículos de peltre gruesos.

Vitro Crisa: Empresa encaminada a la fabricación de utensilios de mesa, cocina y cristal cortado.

Vitro Envases: Sus empresas diseñan envases de vidrio y plástico, tapas y tubos, maletas etc.

La división Vitro Vidrio Plano se dedica a la fabricación de vidrio claro y vidrio cilindrado de colores. Está conformada por el siguiente grupo de empresas.

Cristales Inastillables de México, S.A.: Se dedica a cubrir las necesidades de la industria automotriz fabricando medallones, laterales, parabrisas y productos blindados.

Shatter Proff de México, S.A.: Satisface las necesidades del mercado de repuestos para la industria automotriz.

Química M, S.A.: Productora de la película plástica que une las dos láminas de cristal de los parabrisas.

Vitro Flotado, S.A.: Fábrica de cristal flotado que incrementa notablemente la producción de la división.

Vitro Flex, S.A.: Moderna planta que desde 1981 es la única inversión de Vitro dedicada 100% a la exportación.

Vidrio Plano de México, S. A.: Dedicada a la fabricación de Vidrio Cristal para la industria de la construcción, automotriz y elaboración de muebles.

En los últimos años -como ya se dijo- la economía mexicana ha sufrido los cambios más radicales de su historia contemporánea, motivados por el profundo estancamiento económico. Hasta hace algunos años, la economía mexicana se consideraba una de las más cerradas del mundo y con una de las estructuras productivas más ineficientes, consecuencia del modelo de desarrollo adoptado de la creciente participación del Estado en la Economía.

Ante esta circunstancia, indudablemente en muchas empresas no se estaba preparando para la apertura comercial, ya que en la mayoría de los casos las empresas se encontraban sujetas a grandes presiones económica, y en consecuencia tuvieron y tienen que mejorar equipo, eficiencias y calidad, además de mantener precios competitivos a nivel internacional.

Para la empresa Vidrio Plano de México, el camino hacia la Calidad Total para lograr una posición competitiva internacional, es un camino largo en el cual deba actuarse de manera

constante y consistente. El sentir que la empresa cuenta con un importante poder productivo y tecnológico, contar con personal altamente capacitado, etc., hace considerar la viabilidad para implementar mejoras sistemáticas en todo tipo de empresas. Así, la eficiencia y eficacia con la que muchas empresas, nacionales deberían estar produciendo en el marco de los diversos acuerdos comerciales existentes en todo el orbe o siquiera aprovechar los suscritos en el Continente Americano, ya los cuales nuestro país forma parte (TLCAN, México-Chile, México-Colombia-Venezuela, (G-3), México-Bolivia, México-Costa Rica) no se ha dado, por lo tanto falta mucho por lograr y esto hace que no exista competitividad a nivel internacional. Igualmente, lo anterior, sería considerado para las relaciones comerciales de México con la Unión Europea y los países integrantes de Cuenca del Pacífico.

Las empresas mexicanas para ser competitivas, deberán estructurarse de forma flexible y dinámica alineándose a las nuevas condiciones del mercado. Deben tener una visión global del proceso económico; los objetivos estratégicos deben orientarse a la satisfacción óptima del cliente interno y externo, deberán ofrecer una absoluta calidad del producto y de los procesos de la empresa mejorar continuamente los estándares alcanzados. Las condiciones estructurales del nuevo entorno económico suponen mejorar la posición competitiva, consolidar el liderazgo mediante una constante mejora de los procesos, innovar como factor estratégico para alcanzar nuevos niveles de competitividad y penetración de los mercados.

Los niveles de desperdicio de muchas empresas siguen siendo altos, los costos de producción son elevados, los recursos disponibles no se aprovechan al máximo. Es necesario mejorar la atención tanto a los clientes nacionales como a externos. Por otra parte, el factor más importante que habrá que enfrentar decisivamente sea la competencia del extranjero en nuestro país, lo que hace estar en una situación bastante delicada a las empresas mexicanas.

Las repercusiones de lo anterior se ha hecho evidentes, entre que se debe ser competitivo en lo que se exporta bajando precios, incrementando la calidad y recuperar el perdido de mercado en nuestro país por compras hechas a la competencia provenientes del extranjero, los resultados en términos generales siguen siendo, no satisfactorios.

A nivel mundial la visión de la Calidad Total se está dirigiendo básicamente, a enfrentar todo tipo de competencia. En primer lugar, se ha tomado conciencia que ante la globalización de los mercados se debe ser competitivos, creativos y audaces. En segundo lugar, para hacer frente a los nuevos retos se hace necesario mejorar la eficiencia en todas y cada una de las actividades que conforman los procesos productivos; ser eficaces, evitar el retrabajo (hacer bien las cosas y a la primera), reducir tiempos. Como tercer punto, se busca optimizar recursos y maquinarias, evitando el desperdicio. Punto cuatro, la capacitación y el adiestramiento toman gran importancia.

Los puntos anteriores son resultado de las situaciones tan cambiantes en las áreas internacionales del acontecer mundial, por lo que se exige responder con métodos más flexibles de comercialización. Todo lo anterior derivará y significará que una empresa logre sobrevivir y en consecuencia, pueda participar en los mercados internacionales.

Aunque en el marco de apertura y liberalización del comercio, las alianzas estratégicas internacionales entre empresas que consideran la aplicación de la Calidad Total, está siendo el punto de enlace entre empresas mexicanas y extranjera. Con tales alianzas, seguramente se logrará un mayor nivel de calidad que repercuta en un crecimiento económico generalizado, derivado de mayores operaciones de comercio internacional.

4.3. Perspectivas de los Vínculos de Desarrollo Comercial a Nivel Internacional entre Empresas Mexicanas y Extranjeras que Aplican el Control Total de Calidad.

Se ha descrito con anterioridad que las empresas pueden tener un amplio mercado internacional si su forma de trabajar es intensa y marcada. Las empresas en determinado momento se convierten en los principales centros de comercio a nivel internacional, ya que se vinculan a través de esa actividad con todo el mundo, especialmente aquellas que se encuentran en países altamente desarrollados y con una economía generalmente fuerte.

En un mundo contemporáneo, netamente capitalista, es donde se intercambia o realiza el mayor flujo de operaciones comerciales. Ello, ha generado una división internacional de corrientes comerciales por bloques, destacando las siguientes áreas geográficas: el continente Americano, Asiático y Europeo. El desarrollo del comercio internacional ha estado esencialmente vinculado al desarrollo del capitalismo, dicho desarrollo ha dado origen a grandes empresas comercializadoras, que ante la apertura comercial internacional han tenido mayores perspectivas de crecimiento, las cuales se van ampliando cuando se acentúa el grado de las alianzas estratégicas entre empresas nacionales y sus similares en el extranjero.

También es cierto, que las necesidades de consumo de la población en general de diversos países, crea la necesidad de establecer vínculos de desarrollo comercial protagonizados por las empresas que intervienen para ello. En el caso de México, es importante que las perspectivas de esos vínculos de desarrollo comercial entre empresas mexicanas y extranjeras que aplican el Control Total de Calidad, se conviertan en el vehículo que conducirá a las empresas nacionales al camino de la competitividad internacional.

La fuerza de los vínculos comerciales a nivel internacional, cobran una mayor relevancia al establecerse nuevos y mejores trámites de comercio, co-inversión, desarrollo de recursos naturales, transporte distribución, organización, investigación, planeación, mercadeo, información y transferencia de tecnología. Igualmente se han establecido nuevas formas de negociación internacional, para facilitar los vínculos comerciales, en muchos casos desiguales entre empresas nacionales y extranjeras, permitiéndoles ampliar sus oportunidades de comercio en distintas regiones del mundo.

La oportunidades pueden ser muchas, aunque habrá que decidir por parte de las empresas domésticas, hasta qué grado tendrán participación con sus homólogos en el exterior, y compartir sus experiencias en operaciones de comercio internacional. La participación de las empresas en el comercio mundial, puede llevarlas a destacar la importancia del Control Total de Calidad como un factor integrador de empresas exportadoras y sus vínculos comerciales con gran potencial económico.

Cabe destacar, que las nuevas y crecientes perspectivas mundiales que se observan a través de los vínculos comerciales, entre empresas mexicanas y extranjeras comprometidas con la Calidad Total, se interpretan como el medio que permitirá a México integrarse a fondo a un mundo global, económicamente hablando.

El desarrollo de las empresas mexicanas se ha ido ampliando día a día, aunque ha sido necesario enfrentar retos de diversas magnitudes, desde que México, comenzó, por así decirlo, a absorber la experiencia de la negociación internacional, las empresas mexicanas que aplican o buscan aplicar el Control Total de Calidad, se han preocupado por buscar nuevas oportunidades para mejorar sus mercados. Debe tomarse en cuenta la experiencia de las grandes compañías transnacionales, para obtener una visión ampliada de las oportunidades comerciales, creando alternativas acordes a los actuales flujos de comercio. Esto de alguna manera permitirá a las empresas nacionales a volverse "promotores activos" de todo tipo de negocios basados en la experiencia del mercado internacional.

Las perspectivas de los vínculos de desarrollo comercial entre empresas mexicanas además de crear las oportunidades mencionadas en párrafos anteriores, harán necesario comprar, vender, promover la creación de nuevas plantas industriales y mejorar las ya existentes, organizar negocios integrales, incrementar el intercambio tecnológico, etc.

Se destaca lo limitado de la información, sin embargo se ejemplifica el tema de las alianzas estratégicas con el caso de Grupo Industrial Bimbo, que si bien no es extenso nos da oportunidad de entender lo que aquí se trata. Tenemos entonces que, Bimbo entró al mercado colombiano en alianza con la empresa NOEL, que es una de las empresas colombianas más tradicionales en la elaboración de productos alimenticios. La alianza con NOEL fue consolidada en 1995 cuando se constituyó la empresa Bimbo de Colombia, una Sociedad Anónima en la que los mexicanos aportaron el 60% y los colombianos el 40% restante.

Para las empresas extranjeras que participan en el mercado mexicano, es de suma importancia la ubicación geográfica de nuestro país, ya que representa para ellos un puente comercial, hacia mercados tan importantes como el norteamericano, o en determinados casos considerarlo un eslabón que las unirá con los restantes mercados latinoamericanos. La cercanía de México con Centro y Sudamérica y la posibilidad de extensión hacia el mercado Europeo, además de su posición geográfica en la Cuenca del Pacífico, sitúan a nuestra nación aprovechando óptimamente los vínculos con las regiones arriba mencionadas. Los vínculos

establecidos por los lazos de amistad y las relaciones comerciales y empresariales hace, hasta cierto punto, que estos sean más seguros y duraderos.

Lo anterior aporta, sin duda, derivado de los vínculos empresariales, información sobre los respectivos mercados y sus oportunidades; en muchos casos, control de una gran parte de la distribución y participación de las empresas como socios comerciales, obteniendo de esto último un margen de utilidad sobre los productos o servicios comercializados, la distribución a través de canales ya establecidos y principalmente, ayuda de las firmas extranjeras para fortalecer los puntos de enlace y mejorar y ampliar las perspectivas de las empresas afiliadas, conformando así grandes consorcios de exportación.

Otros aspectos derivados de lo anterior, serían los relacionados con el acceso de tecnología del socio extranjero, acceso al financiamiento del socio extranjero, y acceso a la distribución internacional que el socio pudiera tener en ventaja sobre la firma local.

Si se mantiene la estabilidad de cualquier país los vínculos difícilmente podrán llegar a deteriorarse. En el caso de México, se debe seguir creando un clima de confianza entre los empresarios nacionales y extranjeros, para que estos últimos accedan a invertir en el mercado nacional.

Las empresas mexicanas y extranjeras pueden llegar a crear economías complementarias entre los respectivos países, permitiendo establecer inclusive, nuevas formas de negociación internacional. Es claro entonces, que las empresas mexicanas deben estar atentas a las necesidades de consumo en el exterior, buscando entablar negociaciones constantes con empresarios de diversos países.

Como un ejemplo de lo anterior, se puede señalar el caso de la industria siderúrgica mexicana, que se ha colocado entre las primeras del mundo. Así pues, de ser una industria deprimida, ineficiente y obsoleta tecnológicamente, la siderúrgica mexicana se convirtió en una de las más competitivas a nivel internacional, con tecnología de punta y altos índices de eficiencia operativa. En 1995 exportó cerca del 50% de su producción.

México es el segundo productor de acero en América Latina, después de Brasil, y de ocupar el lugar 19 a nivel mundial en 1994 se ubicó en el sitio 15. La devaluación del peso en diciembre del mismo año le dio una ventaja competitiva muy importante al disminuir sus costos de producción en términos de dólares y aumentar sus ingresos significativamente. Durante 1995 se observaron precios internacionales del acero relativamente elevados, debido a una fuerte demanda internacional que superó a la oferta en diversos países.

La obtención de estándares de Calidad (Control Total de Calidad) para sus productos y la perspectiva de un mercado doméstico deprimido, permitieron a algunos de los productores domésticos desplazar a una importante parte de su producción al mercado de exportación.

En el mundo actual, hacia donde sea que se mire la cooperación entre países, empresas, etc., aumenta cada vez más. Hoy las perspectivas comerciales entre las empresas se ven reforzadas por lo que el mundo de los negocios ha dado por llamar, las alianzas estratégicas. Estas crecen en número conforme se acentúan los vínculos comerciales entre países, ya que se promueven activamente los vínculos con compañías extranjeras.

Detrás de esta nueva dinámica, se encuentran los actuales propulsores económicos : el intercambio tecnológico y la internacionalización de los mercados. Estos dos factores afectan a todas las firmas, en todos los lugares. Por lo tanto, el mundo contemporáneo se ha inclinado evidentemente hacia la cooperación internacional como un recurso para crecer y sobrevivir ante las constantes cambios. Las alianzas proporcionan, entonces las oportunidades para desarrollar capacidades.

Las alianzas son fundamentales tanto para las empresas nacionales como para las internacionales. Pueden brindar múltiples oportunidades de aumentar la rentabilidad de las empresas que operan en los mercados locales, agregar productos y servicios, y abaratar los costos. Además, con la integración de todas las naciones en un solo mercado mundial, las alianzas estratégicas ofrecen la posibilidad de lanzar empresas en mercados extranjeros, así como trabajar con firmas extranjeras para las compañías locales. Debido a la creciente competencia interna y externa, ya no es posible para una firma contar con todos los recursos para competir por su cuenta. Las alianzas han llegado a ser una necesidad absoluta para todos.

El ámbito empresarial ha experimentado un enorme cambio. Mientras que la competencia a nivel mundial eleva los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor -las claves de éxito comercial- el campo de acción de las empresas que operan en forma individual se restringe.

En una alianza estratégica las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Las alianzas permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa. Este proceso puede ampliar su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial etc.

Hoy donde quiera que miremos la cooperación va en aumento. El número de alianzas crece día a día. Detrás de estos sorprendentes progresos existen dos fuerzas propulsoras: el auge de la tecnología y la internacionalización de los mercados. Este nuevo impulso afecta a todas las firmas, en todas partes. El mundo se ha deslizado indudablemente hacia la cooperación como el principal recurso para el progreso. El aumento de la interdependencia va a la par y se consolida con la rápida integración de los mercados. Esto intensifica aún más la necesidad de cooperación.

La tecnología, la integración de los mercados, etc avanza porque los nuevos conocimientos ofrecen otras perspectivas para el desarrollo, y porque las necesidades del

consumidor generan nuevas demandas. La acelerada integración de los mercados mundiales se manifiesta en la manera en la que las empresas comercializan sus productos. Dentro de los bienes, que son menos sensibles a diferencias culturales (la investigación, la fabricación, el marketing y la distribución) son ya a escala mundial.

La integración de los mercados mundiales se ha visto favorecida por los grandes adelantos en la tecnología de la computación, las comunicaciones y el transporte. La enorme facilidad con que la información, la gente y los bienes se desplazan en el mundo, ha acelerado considerablemente la transferencia de tecnología. Es evidente que el mundo se está convirtiendo en un mercado único. En el proceso, la intensidad de la competencia se torna más agresiva, elevando los estándares (o normas de calidad) para el éxito competitivo.

Las poderosas corrientes de interdependencia tecnológica junto con la integración de los mercados mundiales generan cambios en las políticas nacionales para promover la cooperación. Por ejemplo:

- Alemania está buscando una mayor integración con mercados Latinoamericanos
- El Reino Unido, reformuló sus programas económicos para dar prioridad a la transferencia de tecnología y la cooperación para la investigación y el desarrollo compartido.
- La necesidad de una mayor cooperación tecnológica y una más amplia participación en el mercado mundial llevaron a la Unión Europea a la integración económica. Por los mismos motivos, Canadá, México y Estados Unidos crearon su histórico Acuerdo de Libre Comercio, al igual que muchas otras naciones.

Con las alianzas estratégicas las empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que responda a sus objetivos comunes e individuales. De modo que las alianzas proporcionan oportunidades únicas para desarrollar las capacidades junto con clientes, proveedores, competidores, distribuidores, etc. Evidentemente, con relaciones comerciales importantes además de vínculos claves en otros ámbitos, las empresas, los países, pueden desarrollar ventajas significativas, reconocer necesidades mutuas y compartir los riesgos para satisfacer sus objetivos comunes.

Los vínculos estrechos con terceros pueden disminuir los riesgos de una empresa o de un país a quedar fuera de su entorno, de tener el avance de sus competidores o generar ventajas competitivas -en términos de oportunidad, costos, servicios, calidad, nuevos desarrollos, mayor crecimiento, motivación, entre otros aspectos-; entonces las alianzas son fundamentales.

Las alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y extranjeras, facilitan en gran medida el acceso a mercados internacionales competidos. Al reducir las barreras de ingreso,

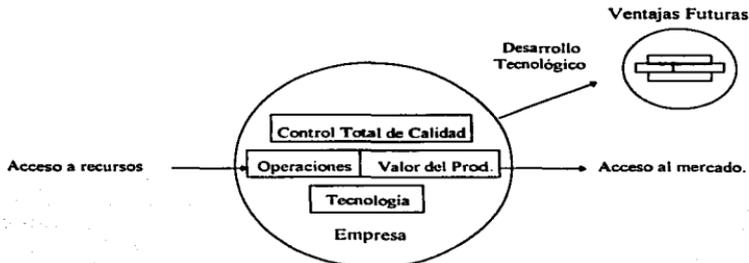
las empresas introducen competitividad en cada sector. Muchas empresas de todo el mundo han penetrado con relativo éxito en los mercados extranjeros con socios locales que les ofrecen los conocimientos necesarios a cerca de los requerimientos del consumidor, reglamentaciones estatales, y capital o tecnología. Estas mismas alianzas pueden ser consideradas para los mercados internos y externos.

Resulta evidente entonces, que las alianzas estratégicas se convierten en una ventaja competitiva, el grupo de empresas que quieren continuar operando en sus respectivos mercados. Entonces para las empresas mexicanas, las ventajas competitivas tendrán diferentes aspectos, entre los cuales se pueden señalar el acceso a los mercados y acceso a los recursos; la tecnología para renovar productos y operaciones etc. Para encontrar nuevas oportunidades, a través de alianzas, las empresas mexicanas deberán comenzar por buscar la optimización de sus recursos -o de otros, porque no- para satisfacer las necesidades de los consumidores en el extranjero. Esta perspectiva colocaría a las empresas mexicanas -si hay alianza entre capitales nacionales-, en ventaja sobre los posibles competidores.

En términos generales, las posibilidades de éxito a través de alianzas con otras empresas, son considerablemente altas, ya que existe una mayor sincronización, se crean o perfeccionan nuevas tecnologías, se hace viable la cooperación al disminuir a causa de ésta los costos y los riesgos, creen las oportunidades para ampliar la línea de productos ofrecidos y crear una mejor imagen de los mismos a través de la calidad.

A continuación se esquematizan las posibles ventajas derivadas de una alianza estratégica:

Ventajas en Alianzas Estratégicas.



Y por supuesto, ya que se está tratando el tema relativo a la Calidad total, las empresas en alianza enfrentarán con determinación el hacer compatibles sus métodos y desarrollando normas conjuntas o únicas de calidad sobre nuevos productos. Estas normas o Control de Calidad Único, se hace necesario por la creciente interdependencia a nivel mundial. Las ventajas que esto ofrece son: Menor diferenciación, mayores posibilidades de mercado, menor vulnerabilidad a los cambios económicos, etc.

Las perspectivas entre empresas mexicanas llegaran a ampliarse, al realizarse futuras transacciones internacionales de exportación e importación de los productos requeridos en el país. El intercambio de bienes y productos que se derive de los vínculos de desarrollo comercial, deberán satisfacer la demanda de los clientes internos y externos, sin olvidar el punto que se ha tratado a lo largo de este trabajo: El Control Total de Calidad, ya que como hemos podido constatar, productos de calidad llaman a la compra-venta de los mismos. La no calidad será tanto como no querer existir en un mundo por mucho más dinámico y competido que el de hace algunos años.

De cualquier modo evidentemente el hecho de establecer una alianza estratégica no significa dejar de tener una cultura empresarial individual que incluya los aspectos básicos del Control Total de Calidad. Entonces el éxito de las empresas mexicanas dependerá en gran medida del grado de compromiso de cada una de ellas para con sus clientes nacionales e internacionales, como un determinante de sobrevivencia económica.

México por lo tanto, pueda llegar a ser un país altamente competitivo a nivel internacional, con empresas igualmente competitivas en los mercados del exterior. El país dispone de los elementos para producir bienes y servicios vendibles; existen usuarios potenciales en todo el mundo dispuestos a comprarlos si son de calidad en condiciones de venta adecuadas al valor del bien y a las características de los mercados internacionales.

CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES.

La actual red de pactos que caracterizan a las relaciones comerciales internacionales contemporáneas, están interrelacionados por una serie de elementos, que actualmente significan también, un nuevo enfoque de comercio para las empresas a nivel mundial. Esto significa seguir en los mercados internacionales en forma participativa, integrados a la Calidad Total. Los elementos a los que se hace referencia son: el mercado, dinamismo y competitividad; y sus interrelaciones pueden ser expresadas como sigue.

La práctica comercial de la Calidad Total durante la década de los 80's y su perspectiva como imperativo de los 90's, ha llevado en distintas formas, reconocer o saber que un mercado es dinámico por naturaleza, y definido como un lugar de intercambio que significa movimiento. Hoy, las condiciones que regulan los intercambios comerciales a nivel internacional, determinan el grado de dinamismo de la economía mundial de fines de siglo, estas condiciones son básicamente:

- El nivel de liberalización de los mercados.
- La velocidad del intercambio de los medios de comunicación actuales.
- El grado de desarrollo socioeconómico, cultural, y político del contexto social.
- La capacidad adquisitiva media del entorno social.

A lo largo de este trabajo se han analizado los aspectos básicos de una teoría que actualmente está tomando un giro sin precedentes en el campo de la administración internacional de las empresas, el Control Total de Calidad. Este, como se describió en un principio, tuvo sus orígenes como una forma de control imperialista por parte de Estados Unidos sobre Japón, durante el periodo de ocupación. Sin embargo, la aplicación de dicho control no fue adaptado a las características de la cultura japonesa. Con el tiempo su aplicación fue evolucionando y abarcó diversas empresas, donde con la práctica se fue adaptando a las condiciones de funcionamiento de cada una de ellas, convirtiéndolas en empresas competitivas a nivel nacional e internacional.

El Japón, se ha caracterizado por su espíritu de lucha. Se ha convertido en una nación cuyos factores limitantes le han permitido, o más bien le han servido como propulsor económico a lo largo de su historia. Los obstáculos que se le presentaron han permitido la creación de empresas altamente competitivas en los mercados internacionales aplicando el Control Total de Calidad, para la nación asiática, se ha convertido en su bandera de lucha por los mercados mundiales contra los productos norteamericanos. Casi en todas partes del mundo se observa la lucha entre que productos elegir, si los japoneses o los japoneses. Lo que se pretende decir, es que la calidad de las empresas, sus procesos, sus productos, etc., serán los determinantes del nuevo éxito económico en el nuevo orden mundial.

La región asiática, en general, como se pudo apreciar en este trabajo, se ha caracterizado por sus altos niveles de crecimiento, de calidad, de tecnología, entre otros aspectos. Este hecho ha significado que un gran número de empresas, sobre todo las de los países desarrollados, reorienten sus métodos de producción, adoptando el método de Control Total de Calidad, para hacer frente a la nueva competencia que se torna cada vez más agresiva en el mundo de los negocios internacionales.

Hoy la nueva economía mundial ya globalizada, impone el reto de volverse competitivos y productivos a nivel internacional, para hacer frente a la cada vez más creciente apertura de los mercados nacionales hacia el exterior y liberalización del comercio. Además, las nuevas exigencias del comercio internacional, sugieren volverse audaces y creativos para lograr sobrevivir.

Por otra parte, hemos visto también, que es posible desarrollar métodos que permitan optimizar los recursos disponibles. Al igual que es posible hacer que la intervención gubernamental, lejos de convertirse en un elemento restrictivo para la economía, cree los elementos y las condiciones necesarios para crear un dinamismo económico singular. Así, el análisis del caso de Japón ha permitido establecer el fundamento de estos comentarios.

Por lo tanto la actual lucha por el posicionamiento de los mercados mundiales, ha suscitado el enfrentamiento comercial entre productos nipones y norteamericanos. De esto podemos decir que el elemento que resalta a la vista, es la calidad superior que los primeros tienen sobre los segundos. Lo rescatable de este punto, es la singular disposición de los negociadores estadounidenses, para que los productos norteamericanos al mercado japonés.

También, se ha hecho la descripción de los sucesos más relevantes que sirvieron de preámbulo para que la nación nipona se convirtiera en líder económico mundial, o como se ejemplificó en el punto denominado como el "milagro económico en Asia", se convirtiera en un "frankenstein económico" que le pelea espacio en los mercados internacionales a sus creadores: los Estados Unidos. Pero esto anterior no deja de ser sólo un ejemplo de lo que se puede lograr con la mejora continua.

Se ha tomado conciencia de que el mundo de hoy es ya una aldea global, por lo tanto las relaciones internacionales están entrando en una nueva dimensión, donde las relaciones económicas internacionales están siendo patrocinadas por un número cada vez más creciente de empresas. Esto es debido a los crecientes vínculos comerciales (proceso de integración) que se han venido creando por la firma de acuerdos comerciales, desregulaciones del comercio, pro el establecimiento de alianzas estratégicas, la internacionalización de los sistemas administrativos, etc., obviamente estos procesos, exigen una gran calidad.

Es así, como el Control Total de Calidad, se ha establecido como la teoría administrativa de finales del siglo XX, que ha sido adoptada por empresas de muy diversas nacionalidades, y las cuales se han convertido en líderes mundiales. Se destaca su aplicación, por la creciente necesidad de comercializar productos en el extranjero que satisfagan las

necesidades de calidad reales exigidas por los clientes-compradores. Se ha constatado, igualmente, la creciente inquietud por una nueva cultura empresarial pro-calidad, para establecer nuevas formas de negociación internacional y abrir las puertas al comercio internacional de las empresas nacionales.

En el mundo actual, se hace necesaria la administración de empresas con un enfoque internacional, que permita trascender no sólo al interior sino en el exterior, también. El acelerado crecimiento de la producción industrial y la utilización de nuevas tecnologías, impone que se mejore la calidad de los productos o servicios ofrecidos y la posibilidad de competencia de las diversas compañías a nivel internacional.

El significado de la Calidad Total es muy importante, pues su relación con empresas dedicadas al comercio internacional, está teniendo un gran alcance dentro del mundo de los negocios internacionales. Las actividades de Calidad Total, son de vital importancia en el flujo comercial, ya que se desempeñan toda una serie de procedimientos para obtener una posición estratégica comercial. Entonces, las alternativas de funcionamiento de cada una de las empresas que las aplican, crecen en la medida en que son atendidos los siguientes aspectos:

- Establecimiento de Negociaciones Comerciales encaminadas a elevar los niveles de participación y competitividad de una empresa en el comercio internacional.
- Establecimiento de la misión de la empresa y sus unidades de ventas.
- Obtención de información clara y fidedigna, acorde al contexto de la empresa, para obtener una mejor organización de su desarrollo comercial.
- Planear y administrar estratégicamente la empresa para lograr ventajas competitivas en los mercados de exportación.
- Mejorar formas de comercio, distribución, desarrollo de recursos, investigación, etc.

Las operaciones de calidad en un mayor número de empresas y programas de expansión de la actitud se están volviendo internacionales en su proyección y alcance. Esto representa una ampliación de suma importancia de las fronteras geográficas del Control de Calidad. La calidad hoy en día presenta tres tendencias, que hacen de la internacionalización una tendencia cada vez más importante de la práctica de la Calidad Total.

1. Creciente alcance y carácter mundial de las operaciones empresariales.
2. La creciente conciencia que demuestra que la calidad es importante para el éxito en los mercados internacionales.

3. Establecer la importancia del Control Total de Calidad en la política y negociaciones en el intercambio internacional.

La creciente ampliación de actividades de Calidad Total, ha llevado a un sin número de empresas que aún no están preparadas en tales actividades, a hacer frente a la también creciente competencia de productos extranjeros. Las partes y materiales son surtidos ahora a través de programas llamados "entregas justo a tiempo", optimizando espacios, reduciendo los inventarios, etc. La planeación de las actividades productivas y el control de calidad en los negocios están ya integradas en una escala internacional.

Las condiciones de comercialización derivadas por la formación de bloques económicos y por la apertura comercial, se están coordinando entre continentes. La mercadotecnia y servicios de postventa y atención al cliente están siendo organizados entre países. Por ello, han dejado de existir las compañías nacionales que buscaban periódicamente en el extranjero nuevos mercados, ahora son compañías internacionales con intereses mundiales.

El impacto de la Calidad Total sobre esto es muy significativo. Hoy muchas empresas diseñan un producto en un país, se abastecen de materiales de otro y además fabrican el producto en un país, para luego venderlo y dar servicio a ese producto en todo el mundo, el abastecimiento de sistemas de calidad tanto nacionales como internacionales se vuelven esenciales para el éxito.

La habilidad para internacionalizarse a través de la Calidad Total, es la clave para lograr el éxito de las empresas que quieren convertirse en líderes de la exportación. Una gran parte del interés tecnológico y administrativo debe aplicarse directamente a aquellas áreas que tienen una relación directa de la calidad en los mercados mundiales. El objetivo general significa, planear internacionalmente el producto y servicio que representan un valor real para los consumidores de diferentes países, en lugar de exportar solamente productos con las características existentes que se adaptan a los mercados nacionales.

Calidad Total significa crear redes de información internacionales de rápida respuesta, a los patrones cambiantes de compra del consumidor o los requisitos de servicio al producto y refacciones. Significa la internacionalización exitosa de entregas rápidas y confiables de productos hasta sus mercados, a través de un sistema de logística a gran escala en tierra, mar, y aire que llevan a una empresa de un lado a otro del mundo. Esto en general comprende, lo que algunos han llamado la "infraestructura mundial" de una empresa, e internacionalizarla efectivamente es fundamental para lograr el éxito en los mercados que se orientan hoy en día hacia la calidad.

En un mundo interactuante y competitivo como el de hoy, existe un factor importante, y es el de mantener los patrones de comercio internacional tan libres como sea posible de prácticas desleales como el "dumping". La calidad como base del desarrollo del comercio

internacional, será tomada en consideración sólo si la calidad de los productos comercializados es comparable, es decir calidad clara y prácticas de calidad dentro de los límites de tolerancia.

Entonces, aunado a lo anterior, la aplicación del Control Total de Calidad en empresas mexicanas es una acción importante encaminada hacia la internacionalización de las mismas, asimismo determinará el grado de importancia que se le dé al mercado internacional. Existen grandes perspectivas de que las tendencias hacia la internacionalización, el panorama mundial creciente de los negocios, la nueva importancia de la calidad como una herramienta principal orientada a la exportación, el impacto de la calidad sobre las políticas comerciales del gobierno y de la empresa, reflejen la creciente disminución de las fronteras del mundo actual.

La calidad internacional para obtener una posición competitiva internacional, deberá esta basada en una estructura clara, aplicable en forma congruente y uniforme. La experiencia demuestra que la congruencia y claridad del control son necesarias tanto para proveedores como para compradores, en los mercados de clientes internacionales, orientadas a lograr completamente la satisfacción del cliente y los requisitos de costos de calidad, que reforzarán los vínculos de desarrollo comercial entre empresas mexicanas y extranjeras que aplican el Control Total de Calidad.

Es importante destacar, que las empresas mexicanas deberán tener el interés por detectar nuevos productos para la exportación. Los programas de mercadotecnia internacional, deberán estudiar las posibilidades de nuevas inversiones para desarrollar nuevos productos y tecnologías. La estrategia deberá basarse en una reforma estructural interna de grandes alcances y en políticas de mercado orientadas a aumentar la competitividad internacional. Es claro que debe considerarse, de igual forma, la creación de cadenas productivas, donde las pequeñas y medianas empresas formen parte de las grandes empresas, que finalmente se convertirán en industrias de arrastre.

Finalmente, las perspectivas de tales vínculos son muy claras. Es necesario recurrir a la formación de alianzas estratégicas que permitan o garanticen el acceso a los mercados internacionales. Destacando, que el hecho de unirse a una firma extranjera no descarta la posibilidad de crecimiento individual, a través de procesos que garanticen el acceso de las empresas mexicanas a: "el nuevo sistema de calidad internacional".

En el presente trabajo no se pretende dar por hecho de que la Calidad Total por si sola se, por así decirlo, un 'salvavidas', sin embargo, es importante considerarlo como una opción viable para obtener una posición competitiva, y poder enfrentar las turbulencias generadas por las nuevas condiciones de comercio mundial. Para apoyar el crecimiento de la economía, se requerirá de un sector empresarial más dinámico y será necesario acelerar la modernización del país.

El Control de Calidad es considerado, según sus autores, como el elemento que resulta menos costoso dentro del conjunto de políticas relacionadas con los factores productivos.

Permite elegir entre una y otra forma de su aplicación en cada actividad productiva, permitiendo combinaciones alternas. Es por esto, que son cada vez más productores los que deciden considerarlo por su rendimiento óptimo y eficacia. Se considera que mediante el control total de calidad con la participación de todos los empleados, incluyendo el presidente, cualquier empresa, cualquier país, puede crear mejores productos o servicios a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas al interior y al exterior, mejora las utilidades y convierte a la empresa y al país donde opera en una organización competitiva.

Así, el desarrollo futuro del comercio exterior, deberá estar regido por los siguientes principios:

1. Por el intercambio de bienes y servicios mutuamente provechoso, el comercio exterior deberá ser un medio de lograr un desarrollo más acelerado de las fuerzas productivas de todos los países y de paso eliminar las deficiencias de la demanda al no estar entorpecida la comercialización de los productos por una deficiente calidad.
2. En economías planificadas el comercio exterior formará parte de la planeación estratégica de la economía. Las exportaciones y las importaciones se podrán mantener dentro de un equilibrio que permita pagar éstas con el trabajo incluido en las exportaciones.
3. El comercio exterior debe formar parte del plan económico de cada país, y el conjunto de éstos, de todo un plan general basado en la calidad del trabajo en el ámbito nacional e internacional y que en cierta forma servirá de enlace para coordinar los planes de todos.
4. La especialización de actividades por países, acorde con el principio de división internacional del trabajo, permitirá practicar la especialización con la finalidad de crear las estructuras económicas más convenientes a los intereses de cada nación en función de sus recursos, estableciendo bases para el aumento de la productividad del trabajo y del volumen de producción de bienes y servicios, satisfaciendo además otros aspectos relacionados al intercambio de productos, mayor variedad de mercancías, mejor calidad de las mismas, precios equitativos y entrega oportuna.

Los fines que deberán perseguirse con el comercio serán: lograr un aumento constante de la productividad para mejorar los niveles de vida, además de crear una nueva cultura en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA.

-
- A. LEDEZMA, Carlos. Et Al. Negocios y Comercialización Internacional. Comercio Exterior, Argentina, Edit. Macchi, 1993. 718 Pp.
 - A. POLLARD, Robert. La Seguridad Económica y los Orígenes de la Guerra Fria, 1945-1950, México, Edit. Gernika, 1988. 499 Pp.
 - A. SIMON, Herbert. El Comportamiento Administrativo Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa, México, Edit. Aguilar, 1978. 240 Pp.
 - ACLE TOMASINI, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Un Caso Real Hecho en México, México, Edit. Grijalvo, 1989. 302 Pp.
 - ALEMÁN VELASCO, Miguel. Et Al. Ensayos Sobre la Modernidad Nacional. México y sus Estrategias Internacionales, México, Edit. Diana, 1989. 318 Pp.
 - ALZATI, Fausto. Et Al. Ensayos Sobre la Modernidad Nacional. México en la Economía Internacional, México, Edit. Diana, 1989. 318 Pp.
 - B. LEWIS, Jordan. Bussiness Class. Alianzas Estratégicas: Cómo Crearlas, Desarrollarlas y Administrarlas para Beneficio Mutuo, México, Edit. Vergara, 1993. 371 Pp.
 - BANCOMEXT. ISO 9000 Quality System Manual. Network for Quality and Productivity Centers, 1991. 65 Pp.
 - BARROS DE CASTRO, Antonio Y LESSA, CARLOS Francisco. Introducción a la Economía. Un Enfoque Estructuralista, México, Edit. Siglo XXI, 47ª Edición, 1989. 164 Pp.
 - BEEL MARTIN, L. M. Mercadotecnia: Conceptos y Estrategias, México, Edit. Interamericana, 1971. 654 Pp.
 - BERNAL SAHAGÚN, Victor M. "Las Estrategias Centrales del Capital Transnacional". Revista Latinoamericana de Economía. Problemas del desarrollo, Nº 80, México, Enero-Marzo 1990, Edit. UNAM. Págs. 71-87.
 - BONILLA SANCHEZ, Arturo. "La Crisis Actual y la Revolución Científico Técnica". Revista Latinoamericana de Economía. Problemas del desarrollo, Nº 80, México, Enero-Marzo 1990, Edit. UNAM. Págs. 89-124.

-
- BURNSTEIN, Daniel. Yen, El Nuevo Imperio Financiero y su Amenaza para los Estados Unidos de América. Edit. Lasser Press, 1988. 315 Pp.
- CECEÑA, Ana E. "Economía Mundial". Revista Latinoamericana de Economía. Problemas del desarrollo, Nº 81, México, Abril-Junio 1990, Edit. UNAM. Págs. 15-40.
- CRAVENS HILLS, Woodruff. Administración en Mercadotecnia. Marketing Universitario. México, Edit. CECSA, 1993. 867 Pp.
- D. BUZZEL, Robert. Mercadotecnia: Un Análisis Contemporáneo. México, Edit. CECSA, 1979. 911 Pp.
- DEMING, W. E. Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Edit. Diaz Santos, 1989. 391 Pp.
- E. PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Argentina, Edit. Vergara, 1991. 1025 Pp.
- FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL. Estructura y Funcionamiento.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Competitividad Mundial, 1989. 24 Pp
- FFRENCH-DAVIS, Ricardo. Economía Internacional. Teorías y Políticas para el Desarrollo. México, Edit. FCE. 1972, 499 Pp.
- GWIN, Catherin. ET AL. La Reestructuración del Fondo Monetario Internacional en un Mundo Multipolar. México, Centro de Estudios Económicos Latinoamericanos, 1991. 227 Pp.
- HILL, Richard. Mercadotecnia Industrial. México, Edit. Diana, 1980. 799 Pp.
- HUGHES, G. David. Mercadotecnia: Plancación Estratégica. México, Edit. Iberoamericana, 1986. 679 Pp.
- IMAI, Masaki. Kaisen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. México, Edit. CECSA, 1989.
- INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY. Beyond The Trade and Debt Crisis. Lexiton, 1989.
- ISHIKAWA, Kaoru. Como Aplicar el Control de Calidad a lo Largo y Ancho de la Compañía. Encuentro con la Calidad. Vol. 2, Nº 2, Agosto-Octubre, 1990.

-
- ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa. México, Edit. Norma, 1989. 209 Pp.
- J. CÁRDENAS, Agustín. Administración con el Método Japonés. México, Edit. CECSA, 1995. 245 Pp.
- J. WHITE, Eduardo. Empresas Multinacionales Latinoamericanas. México, Edit. FCE, 1973, 183 Pp.
- JETRO. Como Penetrar el Mercado Japonés. Posibilidad de Comercializar los Productos y Prácticas Comerciales. 1981. 38 Pp.
- KENNETH R. Davis. Administración en Mercadotecnia. México, Edit. Limusa, 1988. 835 Pp.
- KOTTLER, Philip. Estudios de Mercadotecnia. México, Edit. Diana, 1975, 581 Pp.
- KRUGMAN, Paul. Una política Comercial Estratégica para la Nueva Economía Internacional. México, Edit. FCE. 1991, 303 Pp.
- L. BLOCK, Fred. Los Orígenes del Desorden Económico Internacional. México, Edit. FCE, 1980, 353 Pp.
- LAUDOYER, Guy. La Certificación ISO 9000: Un Motor para la Calidad. México, Edit. CECSA, 1995, 195 Pp.
- MACDONALD, John Y PIGOTT, John. Calidad Global. La Nueva Cultura de la Administración. México, Edit. CECSA, 3ª Edición, 1994. 922 Pp.
- MARTENS, Ernesto. Calidad Total: Compromiso con México. 1er. Congreso Internacional de Calidad Total.
- MERCADO H. Salvador. Comercio Internacional I. México, Edit. Limusa-Noriega, 1991, 304 Pp.
- MERCADO VILLANUEVA, Carlos A. Tesis. Las Compañías Sogo Shosha en el Contexto de la Apertura Comercial de México. México, UNAM, 1994. 190 Pp.
- MIJARES, Rafael. Et Al. Cuadernos de Política Internacional. Equilibrio Político y Destabilización en la Cuenca del Pacífico II. Los casos particulares. N° 54, México, IMRED, 1990. 135 Pp.

-
- N. FARMER, Richard y M. RICHMAN, Barry. La Empresa en el ámbito Internacional. Negocios en el Extranjero. Barcelona (Esp.), Edit. Hispano Europea. 1987. 438 Pp.
 - NAFINSA. Apoyos a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 1996. 22 Pp.
 - NAFINSA. Control de Calidad. Programa de Apoyo Integral a la Microindustria. 1996. 58 Pp.
 - OROZCO O. Francisco J. Introducción a la Calidad, Productividad y Posición Competitiva. México, Grupo IUSA, 1992. 130 Pp.
 - ORTIZ WADGYMAR, Arturo. El Fracaso Neoliberal en México. 6 Años de Fondomonetarismo (1982-1988). México, Edit. Nuestro Tiempo, 1988. 135 Pp.
 - PINO SANTOS, Oscar. EL Nuevo Orden Económico Internacional. México, Edit. Nuestro tiempo. 1979. 124 Pp.
 - R. NEGANDHI, Anant y SAVARA, Anun. Mercadeo Estratégico Internacional. Colombia, Edit. LEGIS, 1991. 289 Pp.
 - R. PAEZ, Rafael. Competitividad: Reto y Compromiso. 1er. Congreso Internacional de Calidad Total.
 - RUBIO F. Luis. Et Al. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos: Camino para Fortalecer la Soberanía. Alternativas para el Futuro. México, Edit. Diana, 1991. 291 Pp.
 - SECOFI. Mexico and the Foreign Investor. A Partnership for Growth, 1994, 12 Pp.
 - SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES. Informe GATT/OMC. Mayo-Junio, 1994. 42 Pp.
 - V. FEIGENBAUM, Armand. Control Total de la Calidad. México, Edit. CECSA, 3ª Edición, 1994. 922 Pp.
 - VIDRIO PLANO DE MÉXICO. Control Total de Calidad. Programa de Integración a Áreas de Servicio. 1994. 95 Pp.
 - ZORRILLA ARENA, Santiago. Diccionario de Economía. México, Edit. Océano. 1989. 189 Pp.