

00681



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado e Investigación

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
(Organizaciones)

VENTAJAS COMPETITIVAS

EN LAS EMPRESAS DE EXPORTACIÓN

El caso de Puebla

(Un enfoque integral sobre la Productividad)

TESIS

que para obtener el grado de Doctor en Administración
(Organizaciones)

presenta:



MIGUEL ANGEL CORONA JIMÉNEZ

México, D.F.

273394

Febrero 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

OFICIO: PPCA/EG/2000

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
Presente.

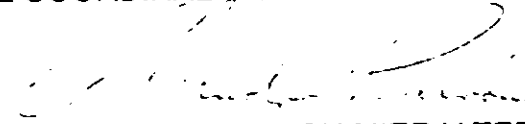
AT'N: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **MIGUEL ANGEL CORONA JIMENEZ**, presentará Examen de Grado dentro del Programa de Doctorado en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Alejandro Purón Mier y Teran, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

DRA. NADIMA SIMON DOMINGUEZ	PRESIDENTE
DR. FERNANDO JAVIER CERVANTES ALDANA	VOCAL
DR. RAUL CONDE HERNANDEZ	VOCAL
DR. JOSE RAMON TORRES SOLIS	VOCAL
DR. FRANCISCO BALLINA RIOS	SECRETARIO
DR. HECTOR SALAS HARMS	SUPLENTE
DR. ALEJANDRO PURON MIER Y TERAN	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
México D.F., a 26 de enero del 2000.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA


DR. ALEJANDRO PURON MIER Y TERAN

*A mi Madre y a mis hijas, quienes han sido mi fuente
de inspiración e impulso para seguir adelante.*

*A mis hermanos, que unidos
me han impulsado también.*

*A quienes quieren un mejor México,
investigando nuestra realidad.*

*A quienes piensan que con la Educación,
se puede formar un México mejor.*

*A los micros y pequeños empresarios
abandonados a su suerte.*

A los olvidados por la globalización.

...vayan estas tantas horas de trabajo y dedicación...

Agradecimientos

“No se puede avanzar en la vida, sin agradecer a aquéllos que nos han convidado de su saber y experiencia”

A la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM: Programa de Doctorado, donde siempre recibí lo mejor.

A los siguientes profesores que han sido trascendentes en mi formación:

Dr. Javier Cervantes Aldana, Director de tesis, por sus enseñanzas, su confianza, paciencia y dirección.

Dra. Nadima Simón Domínguez, por sus enseñanzas, sus palabras de estímulo y su gran calidad humana.

Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, por sus enseñanzas, sabios consejos y su compromiso con la formación de nuevas generaciones de doctores en Administración.

Dr. José Ramón Torres Solís, por sus enseñanzas, estímulo y apoyo.

Dr. Raúl Conde Hernández, por sus enseñanzas, su confianza y apoyo en todo momento.

Dr. Héctor Salas Harms, por sus comentarios al trabajo, su apoyo y confianza.

Dr. Francisco Ballina Ríos, por sus comentarios y correcciones al trabajo, siempre bajo una rigurosa metodología.

Dra. Irma Valencia, por sus enseñanzas y compromiso con nuestra formación.

Dr. Lino Perea, por sus enseñanzas y confianza.

A los demás profesores del Programa de Doctorado, por sus enseñanzas.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, que me acogió y formó en esta etapa tan importante de mi vida. Con mi desempeño le devolveré con creces.

A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, por su apoyo para la realización de mis estudios. La región se beneficiará de ello.

A la Universidad Iberoamericana G.C., por el apoyo recibido para la realización de este trabajo, en especial al Mtro. Ramiro Bernal.

A la Dirección General de Intercambio Académico de la UNAM y a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior, por su apoyo en la etapa de estudios.

A las empresas exportadoras que generosamente confiaron su información para esta investigación.

A mis alumnos, colegas y amigos que de una u otra forma contribuyeron con sus comentarios a precisar mis ideas sobre este tema todavía nuevo en México.

A quienes me han acompañado en las diferentes etapas por las que ha atravesado esta investigación, que abarcaron períodos vacacionales, muchos fines de semana y gran cantidad de horas fuera del horario de trabajo, siempre brindándome su entusiasmo y apoyo: mi hija Michèle Corona, Adriana Gutiérrez y Curly Cabbage.

Al Consejo Mexicano de Comercio Exterior, a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a la Secretaría de Relaciones Exteriores, a Nacional Financiera, al Banco Nacional de Comercio Exterior y al Gobierno del Estado de Puebla, por el reconocimiento referido a esta investigación.

ÍNDICE

<i>Abstract</i>	X
Introducción	1
Capítulo I. Metodología	5
1.1 Objetivo general de la investigación	6
1.2 Definición del problema	7
1.3 Hipótesis de trabajo	9
1.3.1 Hipótesis a comprobar	10
1.3.2 Otras hipótesis específicas	12
1.4 Determinación de las variables	12
1.4.1 Definición conceptual	12
1.4.2 Definición operacional	14
1.4.3 Escalas de medición	16
1.5 Características de la investigación	16
1.6 Población y tamaño de la muestra	16
1.6.1 Marco muestral	16
1.6.2 Tamaño estadístico de la muestra	17
1.6.3 Elección de las empresas	17
1.7 Diseño del instrumento	19
1.8 Validez y confiabilidad del instrumento	20
1.9 Procesamiento	20
1.10 Análisis estadístico	21
1.11 Alcances y limitaciones	22
Capítulo II. Pensamiento Administrativo sobre la Productividad	24
2.1 Origen de la productividad en el pensamiento administrativo	25
2.2 Evolución del concepto de productividad	26
2.3 Calidad – productividad – competitividad	27
2.4 Estudios sobre la productividad de las empresas en México	30

Capítulo III. Comercio Internacional y Productividad	32
3.1 Teoría del comercio internacional	33
3.1.1 Mercantilistas	34
3.1.2 Clásicos	35
3.1.3 Neoclásicos	36
3.1.4 La paradoja de Leontief	37
3.1.5 El ciclo del producto	37
3.1.6 Otros planteamientos	38
3.2 Competitividad	39
3.2.1 Las empresas como competidoras	39
3.2.2 Determinantes desde la macroeconomía	40
3.2.3 Sobre las políticas industriales activas	42
3.3 Enfoque adoptado	43
3.4 La industria Competitiva	44
3.4.1 Estrategia competitiva	44
3.4.2 El análisis estructural de los sectores	45
3.4.3 El posicionamiento dentro de los sectores	45
3.4.4 Fuentes de ventaja competitiva	45
3.4.5 Como crear ventaja	46
3.4.6 Mantenimiento de la ventaja	46
3.5 Estudios sobre el comportamiento exportador	48
3.5.1 Modelos de desarrollo exportador	49
3.5.2 Dinámica estructural	50
3.5.3 Características estructurales	51
3.5.4 Aspectos metodológicos	51
3.5.5 Características en el desempeño exportador	52
3.6 Productividad	53
3.6.1 Productividad desde adentro	53
3.7 Competitividad y productividad	58
Capítulo IV. Organización para la Productividad	61
4.1 Introducción	62
4.2 Problemática a tratar	63
4.3 El enfoque de sistemas	64
4.3.1 Características de los sistemas	65
4.3.2 Definición de Sistema	66

4.3.3 Consecuencias de la teoría de los Sistemas para las Organizaciones	67
4.4 Productividad desde un enfoque de sistemas	68
4.4.1 Productividad: lo que es y lo que no es	68
4.4.2 Importancia de incrementar la productividad	69
4.4.3 Consideraciones sobre la productividad	69
4.4.4 Productividad, calidad y trabajo	70
4.4.5 Enfoque de sistemas, organización y productividad	71
4.5 Factores internos de la Productividad de la Empresa	71
4.6 Factores externos que influyen en la productividad de la empresa	74
4.7 Estructura Organizacional	74
4.7.1 Variables estructurales y comportamiento organizacional	77
4.8 Conclusión	80
Capítulo V. La Economía Mexicana y el Sector Externo	81
5.1 Introducción	82
5.2 La dinámica de la economía mexicana durante el periodo de industrialización	83
5.2.1 El proceso de industrialización por sustitución de importaciones	83
5.2.2 Efectos del proceso de industrialización	84
5.3 La economía mexicana en los últimos 25 años	85
5.3.1 Periodo 1970-1976. Desarrollo compartido	85
5.3.2 Periodo 1977-1982. Economía petrolera	85
5.3.3 Periodo 1983-1988. Estabilización, apertura e inflación	86
5.3.4 Periodo 1989-1994. Estabilización, integración a la economía mundial	88
5.3.5 El inicio de la crisis reciente	90
5.4 Apertura de la economía y exportaciones	91
5.5 La industria y el comercio exterior en Puebla	94

Capítulo VI. Características de las empresas exportadoras	97
6.1 Generales de las empresas	98
6.1.1 Tamaño de la empresa	98
6.1.2 Edad de las empresas	98
6.1.3 Localización de las empresas	99
6.1.4 Giro de las empresas	100
6.1.5 Participación de capital extranjero	101
6.1.6 Personal de las empresas	102
6.2 Características personales de los directores-empresarios	102
6.2.1 Distribución por sexo	102
6.2.2 Edad de los directivos	103
6.2.3 Escolaridad de los directivos	104
6.2.4 Estudios en el extranjero	106
6.2.5 Idiomas	106
6.3 Indicadores de competitividad	107
6.3.1 Producción en 1996	107
6.3.2 Exportaciones en 1996	108
6.3.3 Países a los que exportan	108
6.3.4 Antigüedad en la exportación	109
6.3.5 Frecuencia en la exportación	110
6.3.6 Evolución de las exportaciones	111
6.3.7 Aumento de clientes y destinos	111
6.3.8 Perfil hacia la productividad y la calidad	112
6.4 Rasgos distintivos de los directivos como líderes y estrategas	114
6.4.1 Acceso a la información	114
6.4.2 Información sobre el medio empresarial	115
6.4.3 Fuentes de información de la dirección	116
6.4.4 Participación en la toma de decisiones	117
6.4.5 Sistemas de reconocimiento	117
6.4.6 Existencia de una misión	118
6.4.7 Confianza en el desempeño	119
6.4.8 Planeación	120
6.4.9 Conocimiento de la misión	120
6.4.10 Sistemas de evaluación y control	121
6.4.11 Conocimiento del cliente	122
6.4.12 Estrategia competitiva	123

6.4.13	Visión del directivo	124
6.4.14	Reinversión de utilidades	125
6.4.15	Inversiones en los últimos 3 años	126
6.4.16	Factores de éxito	127
Capítulo VII. Organización y Funcionamiento en las exportadoras		130
7.1	Organización	131
7.1.1	Personal en las exportadoras	131
7.1.2	Áreas o departamentos que hay en las empresas	132
7.1.3	Áreas que utilizan la planeación	133
7.1.4	Objetivos de largo plazo	133
7.1.5	Conocimientos sobre el desempeño y las utilidades	134
7.1.6	Áreas o departamentos que cuentan con computadora	135
7.1.7	Productividad	136
7.1.8	Sistemas de control	138
7.1.9	Comunicación	139
7.1.10	Ambiente en la empresa	140
7.2	Factor Humano	141
7.2.1	Estructura por sexos	141
7.2.2	Edad del personal	142
7.2.3	Nivel de escolaridad de los trabajadores	142
7.2.4	Antigüedad en el trabajo	143
7.2.5	Capacitación	143
7.2.6	Horas de capacitación	144
7.2.7	Costos de capacitación	145
7.2.8	Participación de la información	145
7.2.9	Incentivos al trabajo	147
7.2.10	Sueldos y salarios	148
7.2.11	Porcentaje de los costos totales destinados a mejorar las condiciones de trabajo	149
7.2.12	Respuestas de los trabajadores	149
7.2.13	Multifuncionalidad de los trabajadores	150
7.2.14	Rotación de tareas	150
7.2.15	Conductas negativas	151
7.3	Investigación y desarrollo: una visión hacia el futuro	154

7.3.1 Presupuestos para investigación y desarrollo	154
7.3.2 Horas destinadas a investigación y desarrollo	155
7.4 Calidad Total	155
7.4.1 Entradas (compras)	156
7.4.2 Etapa de producción	157
7.4.3 Salida del proceso	164
7.5 Mercadotecnia Internacional	167
7.5.1 Motivos para exportar	167
7.5.2 Planeación para la exportación	167
7.5.3 Antigüedad en la exportación	168
7.5.4 Detección de oportunidades	168
7.5.5 Personal calificado	169
7.5.6 Medios para promocionar	170
7.5.7 Recursos destinados a la promoción	170
7.5.8 Canales de distribución	171
7.5.9 Contratos de distribución	171
7.5.10 Ventajas competitivas	172
7.5.11 Otras ventajas	172
7.5.12 Problemas para exportar	173
7.5.13 Exportaciones futuras	173
7.6 Indicadores Financieros	174
7.6.1 Período de cobro	175
7.6.2 Rotación de inventarios	175
7.6.3 Costos totales	176
7.6.4 Gastos totales	177
7.6.5 Costo de envase y embalaje	177
7.6.6 Inversión (expectativa a futuro)	177
7.6.7 Reinversión (ahorro potencial de crecimiento)	178
7.6.8 Financiamiento	179
7.6.9 Fuentes de financiamiento	179
7.6.10 Utilidades	180
7.7 Estrategia	181
7.7.1 Análisis estratégico	182
7.7.2 Factores para la competitividad dentro de 5 años	185
7.7.3 Estrategias para exportar	186
7.7.4 Disposición para trabajar con los competidores	187

7.7.5 Alianzas estratégicas	187
7.7.6 Visión del empresario	188
7.7.7 Requerimientos de capacitación del personal administrativo	188
7.7.8 Requerimientos de capacitación para el personal obrero	189
7.7.9 Habilidades que debe tener el personal	190
7.7.10 Valores y actitudes que debe tener el personal	191
7.7.11 Evaluación sobre el impacto ambiental	191
7.7.12 Logros a través de la capacitación	192
7.8 Conclusión	194
Capítulo VIII. La productividad en las exportadoras	195
8.1 Primera fase de análisis	197
8.1.1 Análisis de tablas cruzadas	197
8.1.2 Análisis discriminante	201
8.1.3 Análisis de varianza	205
8.2 Segunda fase de análisis	210
8.2.1 Análisis por tamaño de empresa	210
8.3 Conclusión	215
Capítulo IX. Resumen, conclusiones y recomendaciones	216
9.1 Resumen	217
9.2 Conclusiones	220
9.3 Recomendaciones	222
9.4 Recomendaciones para nuevas investigaciones	223
9.5 Para terminar...	224
Bibliografía *	225
Anexo 1	233
Anexo 2	239
Anexo 3	244

ABSTRACT

COMPETITIVE ADVANTAGES IN EXPORTATION ENTERPRISES THE CASE OF PUEBLA.

Mtro. Miguel Angel Corona Jiménez
*Doctorate Program in Administration
(Organizations)
Graduate School of Business
Faculty of Accounting and Business
National Autonomous University of Mexico*

Since 1983 Mexico has been exposed to a structural change in what refers to the external sector, mainly in the export composition. In the past two decades Mexico has changed from being a petroleum exporter to a manufacture exporting country. The main factors explaining this change have been the role of economic policies , and macroeconomic and juridical reforms. Nevertheless in the microeconomic sphere, it has been the enterprises which have made it possible, they have faced the challenge of competing on international markets.

This research identified the variables generating entrepreneurial competitiveness through the analysis of organization and performance. Variables included personal characteristics of entrepreneurs and directors. This study was based on a sample of 71 small, medium and large companies in the state of Puebla, Mexico, during 1997. The survey contained 175 questions concerning: the organization and integration of human factors, quality processes, research and development, finance, marketing and strategy.

After statistical analysis it was found, that few variables had significant relationship with the size of the companies, even when the companies were analyzed according the implementation of programs in increasing productivity. The conclusion is that there is no large difference amongst the size of companies concerning their organization and performance. The key variables related to the development of competitive advantages through productivity were: a) planning, b) organizational variables like good communication, c) human factor variables like: the proportion of women, trained workers, resources for training programs and the average of absences.

Introducción

INTRODUCCIÓN

La productividad en un país es importante porque una parte cada vez mayor del aumento del Producto Interno Bruto (PIB), se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no precisamente por la utilización de más trabajo y capital, aunque esto último por supuesto sigue siendo muy importante.

Desde esta perspectiva, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida, cuando la distribución de los beneficios se realiza conforme a la contribución de los factores que la mejoraron. En la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de crecimiento económico, progreso social y un mejor nivel de vida reales, cuando los frutos de ella se distribuyen equitativamente. En este mismo sentido puede ser una de las armas poderosas, junto con la educación, para un combate definitivo contra la pobreza.

Por ejemplo, en el informe de la Junta Nacional de Productividad de Singapur acerca de un estudio sobre la productividad de 1984, se indicaba que más de la mitad de la contribución al aumento del PIB *per capita* en ese país, fue atribuible a la productividad del trabajo durante el período 1966-1983. Esto significa que la productividad del trabajo fue el principal factor del aumento del nivel de vida en Singapur, como lo prueba el aumento cuádruple logrado en esos 17 años.¹

Las mejoras en la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación y la productividad determinan en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país. Si la productividad del trabajo en un país se reduce en relación con la productividad en otros países, que fabrican los mismos bienes, se crea un desequilibrio competitivo. Si los mayores costos de la producción se transfieren, las industrias del país perderán ventas, dado que los clientes se dirigirán a los abastecedores cuyos costos son inferiores. Si el aumento de los costos es absorbido por las empresas, sus beneficios disminuirán. Esto significa que tendrán que reducir la producción o mantener los costos de producción estables, mediante la disminución de los salarios reales.

Algunos países, que no logran seguir el ritmo de los niveles de productividad de los competidores, tratan de resolver esos problemas devaluando sus monedas nacionales. No obstante, de ese modo se reduce el ingreso real de esos países al resultar los bienes importados más caros y al aumentar la inflación interna. Así pues, una baja productividad produce inflación, un saldo comercial negativo, una baja tasa de crecimiento y desempleo.

Por lo tanto, es evidente que el círculo vicioso de la pobreza, el desempleo y la baja productividad sólo se puede romper mediante un aumento de la productividad. Una mayor productividad nacional no sólo significa un uso óptimo de los recursos, sino que contribuye también a crear un mejor equilibrio entre las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad; cuando las metas sociales y las políticas económicas definen en gran medida la

¹ Organización Asiática de Productividad "Productivity Growth in Singapore". en *APO News* Tokio. Agosto 1985.

distribución y utilización de la renta nacional. Lo que a su vez influye en el medio social, político, cultural, educativo e incentivador del trabajo, que afecta a la productividad del individuo y de la sociedad.

En México, a partir de la crisis de 1982, se inició un proceso de cambio estructural y de reorientación del aparato productivo hacia el exterior, desde entonces la política macroeconómica se enfocó a aminorar la carga de la deuda, a controlar la inflación y a sentar las bases para un crecimiento económico sostenido e integrado al comercio internacional. Con esta directriz, las exportaciones manufactureras incrementaron su participación en las ventas totales al exterior; de representar menos del 20% en 1982, para 1997 representaban ya más del 80%.² Todo esto ha sido un gran avance, pero insuficiente para un país como México, que requiere de por lo menos un millón de empleos al año y de tasas de crecimiento de su economía de por lo menos 6% anual, para cubrir la oferta de fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la población económicamente activa.

Bajo esas condiciones los cambios macroeconómicos debieron ser correspondidos desde hace un buen tiempo por cambios microeconómicos; esto es, con cambios en la dimensión de la empresa a través de formas innovadoras para producir, vender y administrar, pero sobre todo para mejorar su productividad. Aunque este ha sido el camino, en realidad pocas empresas lo han seguido; las que lo han hecho se han distinguido por su capacidad para emerger de la crisis económica exportando y compitiendo tanto interna como externamente, otras iniciándose en plena apertura de la economía, y otras a partir del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN). De ellas hay mucho que aprender, porque con o sin modelos importados han logrado ser competitivas en el contexto internacional, a partir de su organización y funcionamiento en México, y específicamente en el Estado de Puebla. Por ello la importancia de estudiar a las empresas exportadoras y las formas en que han desarrollado su competitividad, en especial la productividad como uno de sus factores determinantes.

Los frutos de una investigación, como la descrita en las líneas anteriores, son de suma importancia, ya que con sus respectivas adecuaciones pueden ser utilizados por otras empresas para mejorar sus factores de gestión de la productividad, en especial las micros, pequeñas y medianas empresas, que son las que más empleo generan en México.

Contenido capitular.

En el *capítulo I* se presentan los objetivos de la investigación, el planteamiento del problema y la hipótesis de trabajo, seguidos por la metodología utilizada y los alcances y limitaciones de la investigación. En el *capítulo II* se hace una revisión sobre los antecedentes de la productividad en el pensamiento administrativo y se concluye con la productividad de las empresas en México. En el *capítulo III* se presenta una síntesis de la Teoría del Comercio Internacional, enseguida se agrega una explicación de los enfoques sobre competitividad, para proseguir con los estudios de productividad, perfil y conducta exportadora en las empresas. En el *capítulo IV* se plantea el estudio de la productividad desde un enfoque sistémico, resaltando la importancia de la estructura y del desarrollo organizacional. En el *capítulo V*, se hace un marco de referencia sintetizando la evolución de la economía mexicana y del sector externo desde la industrialización, culminando con uno más sobre la economía poblana y su sector exportador. En el *capítulo VI* se describen las características de las empresas exportadoras, así como las del director-empresario y algunos indicadores de competitividad. En el *capítulo VII* se

² Cervantes, J. "El cambio estructural en el sector externo de la Economía Mexicana". En *Comercio Exterior*. Publicación del Banco Nacional del Comercio Exterior. Marzo de 1996.

analiza la organización y funcionamiento de las exportadoras por tamaño de empresa; considerando los aspectos relacionados con: el factor humano, la calidad total, la mercadotecnia internacional, las finanzas y la estrategia. En el *capítulo VIII* se estudian las variables relacionadas con la productividad en las empresas, a través del análisis estadístico. Finalmente en el *capítulo IX* se presentan un resumen, las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la investigación. El trabajo termina con la bibliografía y tres anexos: en el primero se encuentra el amplio índice de cuadros, en el segundo se detallan los métodos de análisis estadístico utilizados, y en el tercero se incluye el instrumento que sirvió para recopilar la información.

Capítulo I

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

1.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

A) Objetivo principal:

El objetivo del trabajo de investigación fue identificar y analizar los factores internos de las empresas exportadoras de Puebla, que coadyuvan al desarrollo y mejoramiento de la productividad, con la finalidad de utilizar los resultados en una etapa posterior, en beneficio de otras empresas micros, pequeñas y medianas, que son generadoras de una gran cantidad de empleo en México. Así mismo sentar las bases para un conocimiento más profundo sobre el funcionamiento de las empresas exportadoras en México, que contribuya a la generación de conocimientos en el campo de la Administración de empresas, que tanta falta hace para nuestro país.

B) Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos se enfocaron a:

1. Analizar las características generales de las empresas exportadoras tales como su localización, tamaño y antigüedad, tipo de productos, ramas en las que operan, su nacionalidad, el empleo que generan, la composición de su fuerza de trabajo, el grado de escolaridad de sus miembros, la utilización de la planeación, las características de liderazgo que ejerce la dirección, los procesos de calidad implementados, el manejo financiero de sus recursos, su posicionamiento en los mercados externos y las estrategias utilizadas para competir.
2. Analizar los aspectos relacionados con el desarrollo de sus recursos humanos que contribuyen a mejorar la productividad.
3. Identificar algunas características del liderazgo que predomina en la dirección y que promueve la productividad.
4. Analizar la forma en que la planeación contribuye a la productividad.
5. Analizar el desempeño financiero y de mercadotecnia asociado con el desarrollo de la productividad.
6. Determinar las relaciones entre la productividad y los factores que la influyen.
7. Conocer las condiciones mínimas de operación de las empresas exportadoras pequeñas, medianas y grandes en el Estado de Puebla, con la intención de que sirvan de referentes para los empresarios que pretendan mejorar o iniciar empresas de exportación.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Desde 1983 México viene experimentando un cambio profundo en su sector externo, que se ha manifestado principalmente en un cambio radical en la estructura de su comercio exterior en lo que respecta a las exportaciones. De ser un país esencialmente exportador de hidrocarburos, pasó a ser un exportador de productos manufacturados. Este cambio obedeció a uno más profundo, se quería una reestructuración y modernización del aparato productivo orientándolo precisamente hacia el exterior, mediante una serie de reformas y políticas económicas entre las que destacaba principalmente la apertura acelerada de la economía.

En aquéllos años, las empresas enfrentadas y amenazadas por la apertura no respondieron rápidamente a los cambios, la mayoría todavía con la inercia de la economía protegida y con la esperanza de que el gobierno diera marcha atrás en sus propósitos como lo había hecho en ocasiones anteriores, limitaron su respuesta en el mejor de los casos a la sobrevivencia, incluso la crisis de esos años y las devaluaciones recurrentes seguían sirviendo en cierta manera de mecanismos proteccionistas no sanos y de corta duración ante la competencia externa. En realidad fue hasta inicios de los noventa que la mayoría de los empresarios asimilaron que se trataba de un proceso irreversible y que tenían que modernizarse y eficientizarse.

Sin embargo, no todas las empresas se comportaron así desde el inicio de la apertura, hubo otras que procesaron la información de su entorno de manera diferente y se esforzaron por mejorar sus prácticas, invirtieron en tecnología, en maquinaria, modernizaron sus instalaciones, capacitaron a su personal, profesionalizaron su administración, mejoraron o cambiaron sus sistemas y procesos, se abrieron al mundo y en la medida de su visión y de sus posibilidades no sólo mantuvieron su posición en el mercado interno sino que se orientaron hacia la exportación. Por supuesto los grandes grupos económicos y las empresas transnacionales fueron las que mejor aprovecharon las condiciones de la apertura, pero no fueron los únicos, también otros grupos de empresas de menor tamaño sobrevivieron y fueron emergiendo como exportadoras, conforme las condiciones de la economía y de las propias empresas lo permitían.

El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica sin duda dio un fuerte impulso a la exportación, a través de la maquila. En este contexto, en el Estado de Puebla también se ha desplegado una importante actividad exportadora, que requiere de un estudio y análisis para identificar las ventajas que han podido desarrollarse para competir internacionalmente.

Sin desconocer que las condiciones macroeconómicas han jugado un papel decisivo para inducir hacia la exportación, es muy importante señalar que las empresas han hecho esfuerzos por hacerse competitivas y que las principales medidas adoptadas han ido orientadas al mejoramiento de la calidad, de la productividad y de la búsqueda de mercados para sus productos en el exterior¹.

Como se mencionó antes, son pocas relativamente las empresas que han exportado, a pesar de que como actividad ha sido una de las más promovidas por las políticas sectoriales y como negocio, de las más rentables si se cumple con los requisitos que demanda.

¹ Arjona Luis E. Y Unger Kurt. "Competitividad internacional y desarrollo tecnológico: la industria manufacturera mexicana frente a la apertura comercial", en *Economía Mexicana*. Nueva Época, Vol. V, num. 2, segundo semestre, año 1996, pag. 213.

Pero se requiere de más empresas que exporten, tanto para generar empleos como para conseguir las divisas que cubran las importaciones crecientes que demanda un crecimiento sostenido de la economía.

En México las condiciones macroeconómicas tienden a la estabilización, pero lo realmente urgente es continuar con los cambios en el nivel microeconómico, las propias autoridades han reconocido que es imprescindible elevar la competitividad de las empresas y lo han manifestado incluso en las firmas de los pactos económicos para elevar la competitividad y el empleo, en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y en el Programa Nacional de Desarrollo Industrial y Comercio Exterior.⁴ En el mismo sentido, un factor crucial para elevar la competitividad es la productividad, que también ha sido reconocida por las autoridades mediante la propuesta de los Bonos de Productividad y el Acuerdo Nacional para elevar la Productividad y la Calidad de mayo de 1992.

Todo esto parece bien orientado, sin embargo son planteamientos muy generales y parece como si la productividad y la calidad sólo dependieran de la mano de obra o de algún factor en especial, lo que no es así.

En las empresas, además del entorno, concurren muchos elementos que contribuyen y son responsables de su funcionamiento, en los tiempos que vivimos no podemos concentrarnos y hablar de rendimientos o de productividades parciales únicamente, porque el mejoramiento de uno de los factores debe ser correspondido por el de los demás. Hoy en día los resultados son totales o globales, desde la concepción de la idea, la investigación y el desarrollo del producto hasta el servicio posventa dentro y fuera del país. Entonces, la productividad abarca todos los sistemas, etapas y procesos en las empresas y como tal debe ser estudiada.

Esta es la razón por la cual, la idea que orienta los objetivos de este proyecto de investigación, es que la competitividad en las empresas exportadoras, independientemente de que tiene influencia de factores del entorno macro, depende de un conjunto de factores internos relacionados con la productividad y la calidad, que a su vez están estrechamente vinculados con el desarrollo de recursos humanos, la estrategia del directivo, la organización de la empresa, la innovación en productos y procesos, el desempeño financiero y la mercadotecnia internacional, entre otros.

Pero es más, cuando se trata de estudiar la productividad en las empresas de exportación, se tienen que integrar otros elementos importantes para el desempeño exportador, puesto que esta actividad no resulta automáticamente de mejorar la productividad. Por tanto, hay que considerar factores relacionados con la calidad de la administración, como su visión y alcances, así como características personales del directivo, tales como su nivel de educación, su grado de información, su experiencia cosmopolita y otras, que también de manera directa o indirecta influirán a su vez en la productividad de la empresa.

Bajo esta perspectiva, el estudio de la productividad dentro de las empresas, se realiza desde un enfoque holístico, tratando de relacionar a aquélla con los principales factores que la influyen mediante un modelo explicativo que más adelante se presenta.

⁴ Poder Ejecutivo. Gobierno Federal. *Plan Nacional de desarrollo 1995-2000*. México 1995

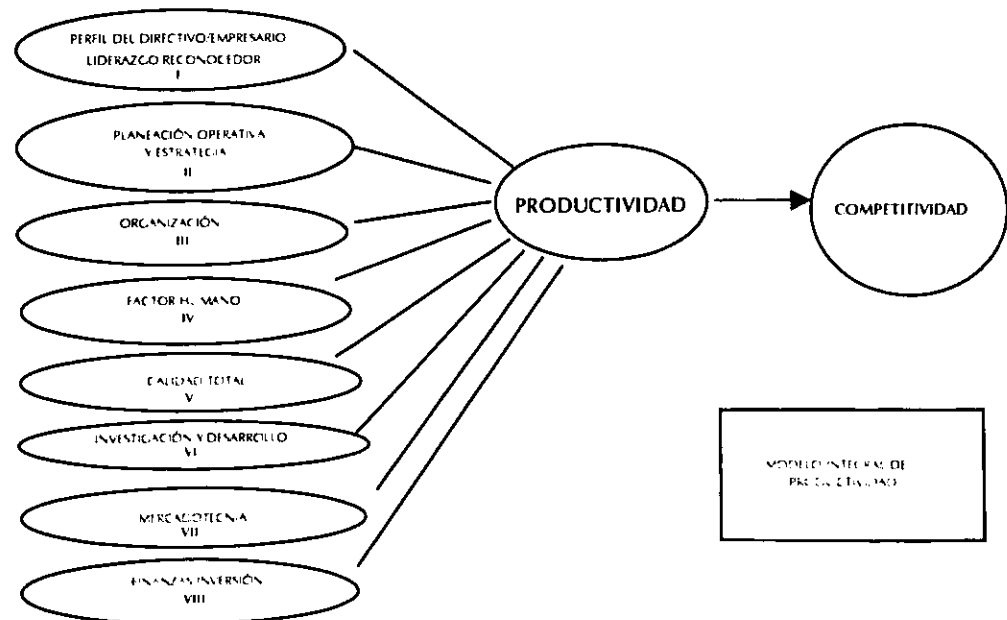
El resultado de lo anterior permitirá identificar las ventajas competitivas de las empresas exportadoras localizadas en el Estado de Puebla, atribuibles a sus condiciones internas, lo que será de suma utilidad no sólo para avanzar en el conocimiento de una parte de la realidad empresarial mexicana, ciertamente exitosa, sino que dichos conocimientos y "prácticas" podrán servir para mejorar el desempeño de otras empresas, incluyendo las potencialmente exportadoras.

1.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO.

A partir del planteamiento del problema presentado en líneas anteriores, basado en los marcos teóricos y de referencia que se presentan en capítulos posteriores, en donde se revisa la productividad en el pensamiento administrativo, la productividad y la competitividad como paradigmas emergentes en el comercio internacional, la organización para la productividad y la evolución de la economía mexicana y del sector externo, se presenta la siguiente hipótesis de trabajo que traza de manera general la guía de la investigación.

La productividad de las empresas exportadoras en el Estado de Puebla, con relación a sus variables internas, depende de la existencia de ventajas competitivas identificadas con la calidad de la dirección, con la planeación y la organización de los recursos, con la calidad de la mano de obra y la innovación de nuevos productos, con la relación cliente-proveedor y la reinversión de excedentes, con un conocimiento amplio del mercado y la capacidad para asumir compromisos con los clientes, todos ellos relacionados con la cadena de valor de la empresa.

El siguiente modelo es el que sintetiza la propuesta de este trabajo, y al mismo tiempo permite analizar hipótesis más específicas con relación a la productividad, que se proponen más adelante para comprobar.



1.3.1 Hipótesis a comprobar:

1.- Hi: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con la calidad de la dirección (grado de escolaridad, idiomas, estudios en el extranjero, nivel de información, uso de la planeación, participación en la toma de decisiones, existencia de una misión). Características relacionadas en los estudios sobre el desempeño exportador.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras no está relacionada con la calidad de la dirección (grado de escolaridad, idiomas, estudios en el extranjero, nivel de información, uso de la *planeación*, participación en la toma de decisiones, existencia de una misión).

2.- Hi: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con variables de planeación operativa y estratégica, como el grado en que planea sus actividades, los departamentos donde aplica la planeación, existencia de objetivos de largo plazo, diagnóstico interno y externo de la empresa, conocimiento de factores críticos para el futuro del negocio y conocimiento de necesidades de capacitación y educación de su personal.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras no está relacionada con variables de planeación operativa y estratégica, como el grado en que planea sus actividades, los departamentos donde aplica la planeación, existencia de objetivos de largo plazo, diagnóstico interno y externo de la empresa, conocimiento de factores críticos para el futuro del negocio y conocimiento de necesidades de capacitación y educación de su personal.

3.- Hi: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con variables organizacionales como la estructura departamental, el número de niveles jerárquicos, el uso de computadoras, la comunicación ascendente y descendente, la aplicación de programas para elevar la productividad y la existencia de sistemas de control y evaluación.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras no está relacionada con variables organizacionales como la estructura departamental, el número de niveles jerárquicos, el uso de computadoras, la comunicación ascendente y descendente, la aplicación de programas para elevar la productividad y la existencia de sistemas de control y evaluación.

4.- Hi: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con factores de calidad tales como: aplicación de programas de calidad, criterios de selección de proveedores y porcentaje de producción bajo control de calidad.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras no está relacionada con factores de calidad tales como: aplicación de programas de calidad, criterios de selección de proveedores y porcentaje de producción bajo control de calidad.

5.- Hi: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con factores de calidad de mano de obra tales como: escolaridad promedio de los obreros, porcentaje de hombres, porcentaje de mujeres, porcentaje de trabajadores capacitados, participación de los costos de capacitación, porcentaje de trabajadores polivalentes y porcentaje de trabajadores que realizan tareas en equipo.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras no está relacionada con factores de calidad de mano de obra tales como: escolaridad promedio de los obreros, porcentaje de hombres, porcentaje de mujeres, porcentaje de trabajadores capacitados, participación de los costos de capacitación, porcentaje de trabajadores polivalentes y porcentaje de trabajadores que realizan tareas en equipo.

6.- Hi: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con factores de innovación tales como: nuevos productos, número de mejoras y el porcentaje de costos destinados a investigación y desarrollo.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras no está relacionada con factores de innovación tales como: nuevos productos, número de mejoras y el porcentaje de costos destinados a investigación y desarrollo.

7.- La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con factores de mercadotecnia tales como: el conocimiento de las necesidades de los clientes y del mercado y el porcentaje de producción que se exporta.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras no está relacionada con factores de mercadotecnia tales como: el conocimiento de las necesidades de los clientes y del mercado y el porcentaje de producción que se exporta.

8.- Hi: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con factores financieros tales como: porcentaje de reinversión, ventas al contado y a crédito.

Que se contrastará contra la hipótesis nula:

Ho: La productividad en las empresas exportadoras está relacionada con factores financieros tales como: porcentaje de reinversión, ventas al contado y a crédito.

1.3.2 Otras hipótesis específicas.

Debido a que los mercados de exportación demandan condiciones de competitividad en calidad, precio y servicio, las características y condiciones de operación de las empresas exportadoras, tienden a ser más homogéneas.

Lo anterior implica también que las exportadoras al estar sometidas a una competencia constante y amenazante, tienden a desarrollar y mantener ventajas competitivas, aún sin programas definidos para ello.

1.4 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.

1.4.1 Definición conceptual.

A continuación se presentan las variables principales del estudio, competitividad como variable globalizadora, la productividad como variable central y la calidad como variable contribuyente de la anterior.

Competitividad.

Existen por lo menos tres formas en que se concibe la competitividad según la literatura⁵: la relacionada con la economía en la esfera meramente macroeconómica exclusiva del trabajo de los economistas, la relacionada con la política industrial, que aunque de carácter público lleva un enfoque más microeconómico, y la relacionada con los factores internos a la firma, más desarrollada en las escuelas de negocios y de ingeniería. Para efectos de este trabajo se considerará esta última concepción sobre competitividad. De acuerdo con ella la competitividad es:

"...la serie de actividades de tal forma organizadas que logran un desempeño superior de la empresa con respecto a sus competidores, lo cual incluye la generación de un mayor valor agregado al cliente⁶."

⁵ Nelson, Richard *Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass*, en California Management Review, Winter 1992 pp 127-137

⁶ Bueno Campos, Eduardo y Morcillo Ortega Patricio. *Fundamentos de Economía y Organización Industrial* Ed. Mc Graw Hill España 1994.p 274

Esto es, refiere aceptación del producto o servicio por parte del cliente (venta), reconociendo una o varias características distintivas como, por ejemplo costo, calidad, tecnología, servicio, que hicieron que fuera seleccionado entre otras alternativas, es decir, logro posicionarse en la mente del consumidor porque tiene ventajas competitivas que lo hicieron preferible con relación a los de la competencia.

Productividad.

Aunque la productividad parece ser un término muy común en nuestros días, su significado no es muy preciso para muchos⁷, de ahí la necesidad de definirla, para después medirla y estudiarla.

Desde el punto de vista económico, la productividad es:

"...la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos invertidos en su producción".⁸

Para efectos de esta investigación, la productividad se define como el valor añadido en función del total de insumos utilizados para su producción, se mide multiplicando el precio por la cantidad vendida sobre el número de trabajadores, de esta manera también se reconoce el tamaño de empresa.

Calidad.

Aunque este concepto puede encontrarse ya mencionado en los anales de la historia del pensamiento administrativo,⁹ su difusión prácticamente como CALIDAD TOTAL, se da a partir del éxito japonés en el comercio internacional a finales de los años sesenta, por cierto enseñada e impulsada por un norteamericano E.W. Deming. Algunas de las definiciones que se han desarrollado con respecto a la calidad total son:

"... Calidad es eliminar la variabilidad en las características de los productos que entregamos"¹⁰.

"... cumplir plenamente con los requerimientos de los clientes".¹¹

⁷ Vera Ferrer, Oscar. *Tendencias de la productividad en México: la concepción de las empresas*. En Comercio Exterior. Banco Nacional de Comercio Exterior. Vol. 43 Num. 11, noviembre de 1993. Pp. 1052-1056. En este artículo se hace referencia a que las empresas definieron y estimaron la Productividad con base en sus propios criterios, no existe uniformidad al respecto.

⁸ Esta definición es de la Oficina Internacional del Trabajo y está citada por Silvestre Méndez en su libro *Economía y la Empresa*. Edit. McGraw Hill. México 1988.

⁹ Henry Fayol en su obra titulada *Los Principios de la Administración Científica* (1911), ya mencionaba la necesidad de mejorar la calidad de la Administración, mediante el conocimiento de los problemas de las empresas y de las actitudes de los trabajadores y obreros.

¹⁰ Esta definición es de Deming y está estrechamente relacionada con la Productividad Mary Walton. Op. Cit. Introducción.

¹¹ Esta definición es de P. Crosby, en su libro *La Calidad no Cuesta*. Edit. C.E.C.S.A. México, 1992. Se dedujo de los capítulos 1 y 2.

1.4.2 Definición operacional.

Como puede deducirse es un término fácilmente comprensible, ya que se trata de hacer bien las cosas a la primera vez, pero difícil de implementarse y de medirse como se menciona más adelante en el marco teórico.

Como indicadores del desarrollo de recursos humanos se utilizaron:

- 1.- El grado de escolaridad de los trabajadores.
- 2.- La proporción de mujeres trabajadoras en la empresa.
- 3.- El número de trabajadores capacitados / total de trabajadores.
- 4.- Motivación (estímulos económicos, participación en la toma de decisiones).
- 5.- Tasa de ausentismo semanal.
- 6.- Seguridad en el trabajo (número de accidentes de trabajo / número de trabajadores).
- 7.- Salarios totales / costos totales.
- 8.- Prestaciones / salario nominal.

Indicadores de la organización en la empresa:

- 1.- Grado de utilización de la planeación en todas las áreas.
- 2.- Existencia de una misión, grado de conocimiento de la misión y objetivos por los miembros de la empresa.
- 3.- Conocimiento de los objetivos y metas de productividad, la estrategia.
- 4.- Número de áreas o departamentos.
- 5.- Grado de escolaridad del directivo.
- 6.- Existencia de objetivos de largo plazo.
- 7.- Acceso a información, grado de información sobre el entorno macro, internacional, nacional, industrial.
- 8.- Lenguas extranjeras.
- 9.- Aplicación de programas para elevar la productividad.
- 10.- Número de niveles jerárquicos en la empresa
- 11.- Sistema de control y evaluación, por ciento de utilidades reinvertidas.

Indicadores de innovación y desarrollo tecnológico:

- 1.- Proporción de inversión sobre la inversión total.
- 2.- Número de diseños de nuevos productos lanzados.
- 3.- Horas de desarrollo de nuevos proyectos / horas trabajadas.
- 4.- Horas de capacitación técnica / horas trabajadas.
- 5.- Aplicaciones de mejoras en procesos.
- 6.- Gastos de investigación y desarrollo / Costos totales.

Indicadores de programas de calidad total:

- 1.- Devoluciones sobre venta.
- 2.- Horas de reproceso (costos de estas horas /costos totales), manejos preventivos, correctivos.
- 3.- No. de quejas al año (o reclamaciones) / número de clientes.
- 4.- Proporción de trabajadores que trabajan en equipos.
- 5.- Antigüedad promedio de los trabajadores en proporción a la antigüedad de las empresas, capacitación de trabajadores de acuerdo a un programa establecido.
- 6.- Polivalencia del personal.
- 7.- La rotación en las tareas.

- 8.- Grado de satisfacción de los clientes (servicio al cliente).
- 9.- Ambito de la garantía (tiempo).
- 10.- Número de demora de entrega/número de pedidos.
- 11.- Conocimiento de las necesidades del cliente.

Indicadores Financieros:

- 1.- Período de cobro.
- 2.- Rotación de inventarios.
- 3.- Costo del capital.
- 4.- Proporción de gastos / ventas.
- 5.- Proporción de costos totales / ventas.
- 6.- Reinversión de utilidades.
- 7.- Inversión de los últimos tres años.
- 8.-Capital de préstamo al iniciar el negocio.
- 9.- Grado de apalancamiento.
- 10.- Utilización de créditos para trabajar.

Indicadores de Mercadotecnia Internacional:

- 1.- Gastos de investigación de mercados de exportación / Gastos de venta.
- 2.- Gastos de promoción de exportaciones / Exportaciones Totales.
- 3.- Número de ferias a las que se asiste.
- 4.- Gastos de investigación en presentación, envases y embalajes / gastos de venta.
- 5.- Personal capacitado en comercio exterior, canales de distribución.
- 6.- Número de países a los que se exporta.

Indicadores de productos y procesos

- 1.- Porcentaje de utilización de la capacidad instalada.
- 2.- Porcentaje de producción maquilada / producción total.
- 3.- Materias primas importadas.
- 7.- Porcentaje de producción bajo control de calidad.
- 8.- Existencia de formas de organización como "justo a tiempo".
- 9.- Porcentaje de trabajadores en alguna de las siguientes formas de organización:
Sistema Justo a Tiempo, rotación de puestos, control estadístico del proceso de producción, círculos de calidad, unidades de negocios (celdas).
- 10.- Porcentaje de trabajadores que participan en la toma de decisiones en la producción.

Indicadores de logística de entrada:

- 1.- Criterios para seleccionar proveedores.
- 2.- Existen contratos con los proveedores.
- 3.- Existe control sobre la calidad de las compras.
- 4.- Rotación de inventarios.

Indicadores de logística de salida:

- 1.- Período de cobro.
- 2.- Inversión en equipo de transporte/activos fijos (grado de utilización del equipo de transporte).

1.4.3 Escalas de medición.

Las escalas para medirlos fueron de diferentes tipos: nominal cuando la intención fue relacionar la existencia de la variable, de intervalo cuando se utilizó en unidades originales para medir su intensidad, y de razón cuando su medición se realizó en forma de índice o para reflejar su importancia relativa. También se utilizó una variante de la escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que extreme su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación tiene varias características, es exploratoria porque revisando la literatura existente sobre el tema, hay algunos estudios en los que se han tratado algunos aspectos del desempeño exportador pero en otros contextos. Es descriptiva porque busca especificar las características de las empresas y de los empresarios exportadores, haciendo mediciones precisas de las mismas. Es correlacional y explicativa porque pretende encontrar la relación entre la productividad y variables internas de la empresa, así como identificar las variables influyentes sobre la competitividad, a través de la productividad.

Por tratarse de una investigación explicativa sobre las relaciones de la productividad, como generadora de ventajas competitivas en empresas exportadoras del estado de Puebla, se utilizó información documental de las empresas e información de campo, a través de una encuesta aplicada a directores y/o empresarios. Es pues también, una investigación no experimental, de tipo transversal, para un año determinado: 1997.

1.6 POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

1.6.1 Marco muestral

Debido a la ausencia de un banco de datos sobre empresas exportadoras reconocido por las instancias oficiales y privadas, se tuvo que recabar información de varias fuentes para cotejar los datos y determinar el marco muestral. Las fuentes consultadas fueron: el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Consejo Nacional de Comercio Exterior y la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Puebla. Sin embargo, el listado más completo y el que contenía datos por lo menos para determinar el tamaño de muestra fue el del BANCOMEXT.

En el estado de Puebla existían cerca de trescientas cincuenta empresas exportadoras registradas en el Banco Nacional de Comercio Exterior, distribuidas en la mayoría de las principales actividades económicas de la región como son: la textil, la automotriz, la metálica básica, la química, la de minerales no metálicos, la de muebles y la del vestido. Estas empresas

representaron el marco muestral de la investigación, del cual se extrajo una muestra a través de la técnica de muestreo estratificado, para reconocer la heterogeneidad de la estructura industrial existente en el país y en la región.

Con información sobre exportaciones para 343 empresas en 1996, fue posible clasificar a las empresas en tres tamaños: pequeñas con exportaciones hasta 100 000 dólares, medianas con exportaciones de 100 001 hasta 1 000 000 de dólares y grandes con exportaciones de más de un millón de dólares.¹² La clasificación anterior arrojó 174 pequeñas, 93 medianas y 76 grandes empresas.

1.6.2 Tamaño estadístico de la muestra

Como la intención era estudiar a las empresas exportadoras en Puebla lo más cercano posible a su realidad, se optó por el muestreo estratificado proporcional. Este tipo de muestreo se utiliza cuando la población ya está dividida en diferentes grupos de diferentes tamaños, y tiene la ventaja de que refleja exactamente las características de la población de donde se extrajo.

La fórmula es:

$$n_i = n (N_i / N) \quad i = 1, 2, 3, \dots, L$$

donde N_i es el número de elementos del estrato i y

$$N = \sum_{i=1}^L N_i$$

es el tamaño de la población.

De esta manera el tamaño de la muestra fue de 92 empresas exportadoras y quedó conformado de la siguiente forma:

Pequeñas	50
Medianas	25
Grandes	17
Total	92

1.6.3 Elección de las empresas.

De acuerdo con el tamaño estimado de la muestra se eligieron las empresas aleatoriamente en el estrato que les correspondía.

¹² Para la conformación del marco muestral, de la lista de empresas exportadoras se quitó a la armadora alemana Volkswagen, pues su mera presencia de alrededor del 84 % de las exportaciones totales de la entidad en 1996, hubiera distorsionado por completo la estratificación, ya que la variable utilizada fue el volumen de exportaciones. No obstante, se intentó aplicar el cuestionario a dicha empresa para tenerlo como simple referencia, la respuesta de un alto funcionario a la invitación fue que estaban muy interesantes las preguntas, pero que se esperaban a los resultados del estudio para compararlos con los suyos.

El paso siguiente fue establecer el primer contacto por teléfono para que aceptarían el envío por fax de una carta invitación dirigida al director o empresario para participar en el proyecto. Con un margen de dos días se intento programar la cita para la aplicación del cuestionario. En los casos en que la respuesta fue afirmativa se procedió de inmediato a la aplicación del cuestionario.

En otros casos hubo que esperar la respuesta, bien por ausencia del informante o porque se necesitaba la autorización para dar la información; esta espera fue desde una semana hasta 2 meses.

En los casos en que se dio negativa a la carta, se insistió por teléfono y cuando se daba el no definitivo, la empresa era sustituida por otra de las contenidas en el marco muestral, es importante señalar que el carácter probabilístico se mantuvo en lo posible.

En total se enviaron 225 cartas para un tamaño de muestra estratificado de 92, finalmente se obtuvieron 74 cuestionarios contestados en un periodo que comprendió los meses de Mayo a Octubre de 1997.

Es importante señalar que fue en las pequeñas empresas donde se presentaron los mayores problemas para aplicar la encuesta, en tanto que en los otros tamaños el grado de aceptación y de respuesta fue mayor. Para efectos de la investigación se desecharon tres cuestionarios por corresponder a empresas comercializadoras, quedando el tamaño de muestra bajo estudio en 71 empresas manufactureras de las ramas más representativas de la industria poblana, con lo cual se logró un grado de respuesta del 77% con respecto al tamaño estimado, que es equiparable al de los estudios sobre el perfil y conducta exportadora que se han realizado a nivel internacional, y que se mencionan en le capítulo III.

Debido a que los datos sobre exportaciones reportados en los cuestionarios, ya no fueron completos ni consistentes con los datos utilizados en el marco muestral, se decidió utilizar una medida más confiable y sobretodo comparable para el tamaño de las empresas, para esto se utilizaron los criterios de Nacional Financiera con respecto al número de trabajadores: menos de 100 pequeña, de 101 a 250 mediana y más de 250 gran empresa. De hecho, con esta variable debió de haberse determinado el tamaño de muestra, pero desafortunadamente no se tuvo. No obstante hubo una gran coincidencia entre el volumen de exportaciones y el número de trabajadores, debido a que los tamaños de los estratos en ambas clasificaciones eran lo suficientemente grandes para hacer coincidir las dos variables. Otra justificación para pasar al tamaño por número de trabajadores, fue que las exportadoras no destinaban el total de su producción al mercado internacional, por lo que de haberse basado en las exportaciones hubiera conducido a subestimaciones en muchos casos.

Tamaño definitivo de la muestra

De esta manera el tamaño definitivo de la muestra estratificada, con el 77% de grado de respuesta quedó así:

Pequeñas	37
Medianas	17
Grandes	17
Total	71

1.7 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.

La forma para recopilar la información fue un cuestionario que se aplicó a las empresas exportadoras bajo estudio, en él se incluyeron todas las variables que contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas a través de la calidad y la productividad, de acuerdo con el marco teórico desarrollado.

Para el diseño del instrumento se tomaron los siguientes planteamientos revisados en la literatura: la Estrategia Competitiva de Porter, sobre todo en lo referente a la cadena de valor; el enfoque holístico en lo que concierne a los factores internos de la productividad que propone Prokopenko; el enfoque de productividad de las empresas de Siedman y Skancke, para el nivel estrictamente micro y de funcionamiento de las empresas. Finalmente en lo que se refiere a la orientación exportadora, se consideraron las aportaciones de los estudios realizados sobre el perfil y conducta exportadora, documentados en el *Journal of International Business*.

El resultado de esa revisión, fue un cúmulo tal de información que apenas permitía su manejo, ya en el cuestionario eran 175 preguntas, que iban desde los generales de la empresa hasta su estrategia. Esto condujo a una disyuntiva, por un lado estaba el de avanzar rápido, sobre algo muy concreto y especializado de las exportadoras, y por otro el de iniciar algo también concreto en el sentido de generar información de primera mano, que llevaría más tiempo y muchos recursos, pero que representaría los cimientos de una línea de investigación al parecer inexistente en México sobre la productividad y competitividad de ese tipo de empresas. A lo anterior se agregaba la duda de que tan profundo debería ser el estudio, ¿hasta dónde "aguantarían" las empresas un cuestionario amplio y profundo?

Para ayudar a resolver esto, se recurrió a la opinión de cinco expertos en Comercio Internacional, Administración y consultoría a empresas; sus comentarios fueron sobre el tipo de preguntas, su orden, jerarquización y extensión del cuestionario. Coincidieron en que era un cuestionario muy largo (poco más de 166 preguntas, la mayoría de ellas cerradas y 22 abiertas), que sería difícil su contestación, pero no porque fuera poco claro o impreciso, sino porque al estar "tan completo" el cuestionario, se llevaría su tiempo y seguramente las respuestas las tendrían que dar más de una persona y los directores generalmente no tenían mucho tiempo.

No obstante, sólo se consideraron las opiniones sobre el contenido del instrumento, ya que se tenía plena conciencia del carácter exploratorio y explicativo de la investigación, por lo que el cuestionario no podría ser corto.

Por lo tanto, fue la segunda alternativa la que se tomó, a pesar de la cantidad de tiempo y de recursos que se requerirían para el levantamiento de la encuesta. El costo marginal de hacer más amplio el estudio, sería plenamente compensado con los beneficios de obtener información directa de las empresas.

En una perspectiva de largo plazo, esta línea de investigación en su primera etapa daría como fruto la tesis doctoral, poniendo al descubierto las características y funcionamiento de las empresas exportadoras y la manera de cómo se organizan para la productividad y la competencia internacional. Para que en etapas posteriores se pudiera avanzar en otras investigaciones sobre aspectos muy específicos del objeto de estudio.

Tomada la decisión, el instrumento quedó estructurado en las siguientes secciones: datos de identificación del establecimiento, datos del responsable de dar la información, datos generales de la dirección, de donde se derivarían los de liderazgo, datos sobre competitividad, organización, factor humano, calidad total, nuevos proyectos, productos y procesos, mercadotecnia internacional, indicadores financieros y estrategia de la empresa.

1.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La validez del instrumento se refiere al grado en que mide lo que se quiere medir. En este caso se recurrió primero a revisar como habían sido manejadas algunas de las variables por los investigadores, y para el resto se recurrió a los expertos antes mencionados, quienes criticaron y sugirieron adecuaciones y precisiones a las preguntas.

Después de considerar lo anterior, se procedió a aplicar la prueba piloto a 10 directivos-empresarios de exportadoras. El propósito era observar la manera como se entendían y respondían las preguntas, así como el tiempo para la aplicación del cuestionario.

La respuesta fue muy satisfactoria, al grado de que pidieron en dos ocasiones copias del mismo para diagnosticar su empresa. Por lo que respecta a las fallas detectadas, se precisó el sentido de pocas preguntas, se eliminaron repeticiones, se clarificaron las escalas de medición y se ajustaron codificaciones para facilitar la captura posterior de la información. Se observó también la reacción de las personas ante preguntas consideradas confidenciales, lo cual llevó a hacer algunos cambios menores en el instrumento.

La confiabilidad del instrumento evalúa la consistencia del mismo, es decir "se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados"¹³.

Existen varias técnicas para ello, la que se utilizó en este trabajo fue el coeficiente alfa de Cronbach, que oscila entre 0 y 1. Cero que es nula confiabilidad y uno que es máxima confiabilidad. Debido a la naturaleza de las escalas se calcularon dos coeficientes, uno para las variables nominales y otro para las cardinales, el primero alcanzó un valor de 0.7073 y el segundo de 0.7554. De acuerdo con J. Nunnally y J. Bernstein¹⁴, un coeficiente arriba de 0.7 es satisfactorio para considerar confiable al instrumento, en este caso el instrumento cumplía con el requisito.

1.9 PROCESAMIENTO.

Esta etapa se inició cuando todavía estaba la de levantamiento, lo que permitió revisar los cuestionarios de manera detallada. El subproducto de esta etapa fue un catálogo de las variables y de sus respuestas codificadas, que sería de gran utilidad en lo subsecuente.

Para la captura se codificaron todas las respuestas, incluyendo las abiertas, pero siempre con apego al marco teórico y al objetivo de la investigación. Simultáneamente se realizó la depuración de la información, eliminándose las respuestas confusas o poco

¹³ Hernández Sampieri, Roberto et al. *Metodología de la investigación* 2ª Ed. Mc Graw Hill México 1998 p 242

¹⁴ Nunnally, Jum y Bernstein Ira. *Teoría psicométrica* 3ª Ed. Mc Graw Hill México 1995 pp 235-311

confiables. Aquí es importante mencionar que la sección con menos respuestas fue la de finanzas y en donde se apreciaron sobreestimaciones fue en la de competitividad, principalmente en el rubro de exportaciones y niveles de producción, lo que dificultó mucho el análisis estadístico relacionado con la productividad.

La captura se realizó en una computadora IBM con procesador 486, utilizando Excel versión 7.0, quedando una matriz de 72 filas y 256 columnas.

1.10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para el procesamiento estadístico, se utilizó el paquete SPSS (Statistic Program for the Social Sciences) versiones 7.0 y 8.0, con él se elaboraron tablas de frecuencias para determinar el número de respuestas recibidas en cada pregunta, tablas de estructuras porcentuales, tablas cruzadas y estadística descriptiva, para los capítulos de características y funcionamiento de las exportadoras. Posteriormente para el análisis más profundo se hicieron pruebas de medias, análisis discriminante y análisis de varianza.

Por supuesto los métodos de análisis se utilizaron considerando la naturaleza de las variables, su escala de medición y la hipótesis a contrastar. El nivel de confianza utilizado fue del 95%. Una explicación de ellos aparece en un anexo al final de este trabajo.

Con la intención de conocer al detalle las características y funcionamiento en las empresas exportadoras, en la primera parte del análisis la información se presentó para los tres tamaños de empresa: pequeña, mediana y grande. En la segunda parte, el análisis se realizó al nivel de la muestra, debido al bajo número de respuestas en algunas preguntas, esto procedió cuando se estudió a la productividad y a las variables relacionadas mediante los análisis discriminante y de varianza. Los datos de las empresas sólo permitieron calcular la productividad en 51 de ellas.

La productividad como resultado se calculó dividiendo el valor de la producción total vendida entre el número de trabajadores. Como variable dependiente en el análisis discriminante, la productividad entró clasificada en alta y baja tomando como referencia a la mediana; en el análisis de varianza entró como dato calculado.

Para el análisis discriminante se utilizaron como variables dependientes además de la productividad, si aplicaban o no programas para elevar la productividad, si aplicaban o no programas para mejorar la calidad y el tamaño de las empresas. Para el análisis de varianza sólo fue la productividad. Lo anterior con el propósito de encontrar variables o tratamientos que influyeran en la productividad de las exportadoras y por ende en su competitividad.

1.11 ALCANCES Y LIMITACIONES.

Esta investigación abarca el estudio de las empresas exportadoras en el estado de Puebla que realizaron operaciones en 1996 y 1997. Como el objetivo era sentar las bases para un conocimiento sistematizado sobre el funcionamiento y organización de las empresas exportadoras, así como profundizar sobre los factores relacionados con su productividad, solo se estudiaron empresas de la industria manufacturera en sus tres tamaños pequeñas, medianas y grandes.

Aunque la muestra considero los tamaños como criterio de selección, de manera indirecta la misma quedo integrada también por empresas de las ramas de alimentos, autopartes, artesanías, cal y yeso, electrodomésticos, química, maquiladoras del vestido, mármol, muebles de madera, plástico, productos metálicos, maquinaria, papel y textil; localizadas en 9 municipios del Estado.

La información se recopiló mediante una muestra que se aplicó a directores o gerentes empresarios. Los temas que se abordaron fueron: sobre las características generales de la empresa y del directivo y/o empresario, sobre la organización de la empresa, su factor humano, calidad total, logística de entrada, productos y procesos, investigación y desarrollo, mercadotecnia internacional, finanzas y estrategia. Fue un estudio transversal sobre la situación de las empresas en 1997, lo cual lo limitó en términos dinámicos, aunque sienta las bases para estudios posteriores y seguimiento de variables importantes.

Ciertamente el obtener la información directa de las empresas es muy difícil en México, debido al hermetismo y desconfianza del empresario, sin embargo, los obstáculos fueron superándose y se obtuvieron 71 cuestionarios, que representaron un grado de respuesta del 77%, lo cual la hizo comparable con estudios realizados en otras partes del mundo sobre los perfiles y conducta exportadora.

Es necesario también hacer las siguientes acotaciones con respecto a la naturaleza y título del trabajo: primero, que por tratarse de un estudio sobre los factores que más están relacionados con la productividad, dichos factores se refieren más a ventajas competitivas de orden inferior asociadas a costos menores, que a ventajas de orden superior enfocadas a la diferenciación, bajo la propuesta metodológica de la estrategia competitiva. Esta es una de las razones por las que la tesis se tituló "Ventajas competitivas en las empresas de exportación: el caso de Puebla". La otra razón fue porque la investigación parte de una condición fundamental para seleccionar a las empresas y que fue la de ser exportadoras, lo cual implicaba que tenían o estaban luchando por una posición en los mercados internacionales, por lo tanto si lograban colocar sus productos, era porque habían desarrollado ventajas para competir. Éstas sin duda estarían vinculadas con sus prácticas empresariales, organizacionales y tecnológicas, por esto de acuerdo a la metodología mencionada se les podía identificar muy bien con el término de ventajas competitivas.

Algo más sobre el desarrollo del trabajo, fue que al no existir estudios sistematizados previos sobre la empresa exportadora en México, y que la literatura más próxima al tema fue de casos en otros países sobre la conducta exportadora, tuvieron que hacerse adecuaciones, siendo la principal el carácter general del estudio para tener fundamentos que posteriormente permitieran otras investigaciones más específicas.

En el mismo sentido, aunque el estudio pretendió generalizar sus resultados a través de una muestra bien seleccionada, por los problemas que se enfrentaron en la recopilación de la información de sustituciones continuas de las empresas a encuestar, se tiene que advertir que los resultados, si bien son lógicos y comprobables de acuerdo con los planteamientos teóricos y éstos son el aporte de la tesis, se deben tomar con reserva, esto es, como una primera aproximación para el conocimiento de las empresas exportadoras en México, a través de una muestra focalizada regionalmente.

Finalmente es importante mencionar que en muy pocas ocasiones tuvo que modificarse algún aspecto a desarrollar por lo incompleto o poco confiable de los datos, en general los objetivos del estudio se alcanzaron e incluso por tamaño de empresa. El análisis de la productividad tuvo que hacerse al nivel de toda la muestra por limitaciones de información. Por lo demás se encontraron factores y características muy importantes en el desempeño de las exportadoras, que permitieron conocer su organización y funcionamiento. El estudio no considero un análisis por rama de actividad o por antigüedad en la actividad exportadora, ya que esto lo hubiera conducido al estudio de la internacionalización de las empresas, objetivo no planteado en el proyecto inicial, sin embargo, éstas y otras variantes, podrían ser desarrolladas en un estudio posterior.

Capítulo II

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO
SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

2.1 ORIGEN DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Dentro de la historia del pensamiento administrativo ya se percibía la importancia que tiene la productividad y posteriormente la calidad, para el mejoramiento de las empresas y de la sociedad.

En efecto, Adam Smith en su libro *La riqueza de las Naciones*, ya hacía mención de la importancia que tiene para un país la generación de riqueza y de la forma de cómo lograrlo a través de la especialización del trabajo.¹⁵ Nótese la importancia del factor humano. Posteriormente David Ricardo y Carlos Marx estudiaron los procesos de producción y destacaron la importancia del factor humano como el generador de la plusvalía, que representa la creación de riqueza en una empresa; ambos discutieron la necesidad de distribuir los frutos de ese esfuerzo, sin embargo el segundo consideró que una mayor producción en una unidad de tiempo, conducía a una mayor explotación del trabajador e incluso recomendó la vía armada para acabar con la explotación. (S. XIX).¹⁶

También en el siglo XIX Robert Owen, uno de los industriales más destacados de su tiempo, durante el período de 1800 a 1828, realizó un experimento sin precedentes: eran los primeros años de la Revolución Industrial y los trabajadores eran considerados como instrumentos inertes, fue cuando Owen mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima para trabajar, redujo las horas para los empleados, proporcionó comida en la fábrica, organizó tiendas y almacenes para vender productos básicos a los empleados al costo, y buscó el mejoramiento de la comunidad en la que vivían sus empleados, construyendo casas y calles y haciendo más atractiva la comunidad y la fábrica.

Su filosofía afirmaba que la buena administración de personal produce dividendos al patrón y es parte esencial del trabajo de cualquier administrador.¹⁷ En realidad lo que Owen perseguía y logró fue el aumento de la productividad de sus trabajadores, ya que aún reduciendo la jornada de trabajo e invirtiendo para mejorar las condiciones de trabajo y de vida de sus trabajadores, obtenía suficientes ganancias.¹⁸

Otro pionero de la Administración y de la productividad fue el británico Charles Babbage profesor y científico, quien en su obra *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832), se interesó por la economía del trabajo, y por el desarrollo de principios científicos que gobernasen la actuación del administrador en cuanto al uso de los medios de

¹⁵ Adam Smith. *La Riqueza de las Naciones* (1776) edit. FCE. México 1978.

¹⁶ David Ricardo *Principios de Economía Política y Tributación* Ed. Fondo de Cultura Económica México 1973. Carlos Marx *El Capital* crítica de la Economía Política. Ed. F. C. E. México 1977.

¹⁷ Mencionado en L. Urwick. *The Golden Book of Management* London: Newman Neame Limited. 1956.

¹⁸ Se refería a que aumentando la productividad pueden beneficiarse todos.

producción, materiales y trabajo, para alcanzar los mejores resultados posibles. También luchó arduamente porque se instaurara un sistema de reparto de utilidades a los trabajadores, conforme a su contribución a la productividad. Sostenía que además de un salario fijo, los trabajadores deberían recibir una participación de las ganancias de la fábrica, y bonificaciones por las sugerencias que hicieran para mejorar la productividad.

Henry Varnum Poor, editor del *American Railroad Journal* de la segunda mitad del siglo XIX, analizando el progreso del sistema ferroviario norteamericano recomendó la implantación de sistemas administrativos con una clara estructura organizacional, en la que los individuos fueran y pudieran ser completamente responsabilizados, así como un efectivo sistema de comunicación a través de informes a lo largo de toda la organización, para que la alta dirección estuviera al tanto de lo que sucedía. Sin embargo, anticipándose al peligro de que tal sistematización pudiera hacer sentir a los trabajadores como engranes de una maquinaria, "...recomendó una especie de liderazgo, que empezara en los niveles más bajos de la empresa, que venciese la rutina y monotonía, e inculcara en la empresa un sentimiento de unidad, una estima por el trabajo y un espíritu de equipo".¹⁹ Aunque Poor no habló específicamente de productividad, sus esfuerzos iban dirigidos a mejorar la administración de la empresa y su funcionamiento, mediante una sistematización de los procesos, pero también considerando la importancia del factor humano como el elemento vivo y creador de la empresa.

2.2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.

Sin duda uno de los aportes más importantes al tema de la productividad lo hizo Frederick Taylor (1911), llamado el padre de la Administración Científica. Maquinista y después ingeniero, durante gran parte de su vida dedicó sus esfuerzos a incrementar la eficacia y la eficiencia en la producción, no sólo reduciendo costos y aumentando utilidades, sino también haciendo posible un mayor pago a los trabajadores, mediante el aumento en la productividad. Taylor dedujo que el problema de la productividad era una cuestión de ignorancia tanto por parte de la dirección como por parte de los trabajadores. Ambos se preocupaban más por cómo repartirse el excedente que resultara de la productividad, que por aumentar la plusvalía para que ambas partes pudieran obtener mejores salarios y mejores utilidades. En 1911 Taylor publicó su famosa investigación *The Principles of Scientific Management*, pero su filosofía fue mejor explicada por él mismo en un testimonio que rindió ante la Cámara de Representantes en 1912, y por considerarlo importante para este trabajo, cito algunas de sus partes:

"En esencia, la Administración Científica exige una revolución mental de parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier fábrica, en cuanto a sus deberes para con el trabajo, sus compañeros y sus patrones. Supone una revolución mental en quienes pertenecen a la Administración -el capataz, el superintendente, el propietario de la empresa, el director-, respecto a sus deberes ante sus compañeros de trabajo, ante sus trabajadores y ante todos sus problemas diarios".

¹⁹ Véase Daniel A. Wren *The evolution of Management Thought* The Ronald Press Company, New York 1972

"La gran revolución mental que se produce en la actividad de las dos partes bajo la Administración Científica consiste en que ambos lados dejen de considerar a la división de la plusvalía como el punto más importante y que dirijan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de ese excedente hasta que sea tan grande que resulte innecesario discutir sobre como repartirlo. Cuando dejen de luchar entre ellos y decidan unir sus esfuerzos y encauzarlos hacia la misma dirección, será cuantiosa la magnitud de la plusvalía creada por sus esfuerzos conjuntos. Ambas partes advertirán que al sustituir el antagonismo y la porfía por la cooperación amigable y la ayuda mutua, serán capaces de incrementar este excedente, lo que hará posible un fuerte aumento en los salarios para los obreros y en las utilidades para los propietarios".²⁰

Es importante mencionar que para Taylor plusvalía y productividad eran lo mismo, por lo que la cita anterior puede ser perfectamente aplicada a la cuestión de la productividad en las empresas. Sin embargo en muchos de los casos los principios taylorianos fueron mal interpretados, en unos casos se aplicaron con criterios mecanicistas a través de estudios de tiempos y movimientos únicamente, en otros casos las técnicas se aplicaron en empresas que querían mejorar su productividad, sin necesidad de proporcionar una mayor recompensa al trabajador, un adecuado entrenamiento y una mejora administrativa.

No obstante lo anterior, la filosofía de Taylor se basaba en el mejoramiento de la productividad, en dar al individuo la oportunidad de ser productivo y en recompensar a los trabajadores según su productividad individual. En el mismo sentido él destacó la importancia de que los administradores realizaran una cuidadosa planeación anticipada, y la responsabilidad de éstos en cuanto a la elaboración de sistemas de trabajo, que ayudaran a los obreros a realizar sus tareas de la mejor manera posible.

2.3 CALIDAD - PRODUCTIVIDAD - COMPETITIVIDAD.

Para 1924, otro norteamericano Elton Mayo de la Universidad de Harvard, influenciado por sus antecesores, realizó un estudio en colaboración con la Western Electric y otros colegas, para estimar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. Descubrieron que cuando se aumentaba o disminuía la iluminación en un grupo de prueba, la productividad mejoraba. Lo interesante de esto es que para Mayo y sus colegas los cambios en la productividad no parecían explicarlo el hecho de cambiar la iluminación para el grupo de prueba, ni modificar los períodos de descanso, ni reducir los días de trabajo, ni variar los sistemas de incentivos. Para ellos los factores responsables de dichos cambios eran las actitudes y las relaciones sociales de los grupos de trabajo. En general encontraron que la mejoría de la productividad se debía a factores sociales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia), y la administración efectiva: un tipo de administración que entiende el comportamiento humano, en especial el del grupo, y lo guía por medio de habilidades interpersonales como la motivación, orientación, liderazgo y comunicación. Este fenómeno, que surgió del hecho de que las persona sienten que "son observadas", se denominó "efecto Hawthorne".²¹

²⁰ F. Taylor "Testimony before the Special House Committee" en *Scientific Management*. Harper & Brothers New York 1947

²¹ Estos experimentos se describen ampliamente en Elton Mayo. *The Human Problem of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company New York 1933.

Años más tarde en los Estados Unidos se iniciaron procesos para elevar la productividad bajo un enfoque de calidad, fue a partir de los estudios científicos y del uso de la estadística que comenzó el control de calidad, entendido éste no sólo como la inspección final del producto, sino como la minimización de las variaciones en el proceso de producción.

Posteriormente con el desarrollo de los instrumentos estadísticos comenzó a generalizarse el uso de la medición en los procesos, los ingenieros fueron prácticamente los primeros en hacerlo. Uno de ellos W. Edward Deming, al final de la Segunda Guerra Mundial llegó a Japón, como parte de la ayuda que proporcionaron los Estados Unidos para la reconstrucción.

Deming se encargó de enseñar estadística, pero sobre todo la necesidad de aplicarla para mejorar la calidad y la productividad de las empresas, enseñó también a los japoneses el lado humanista de la administración de la calidad y de la productividad. En 1950 se inicia la filosofía de la Calidad Total en Japón con Deming a la cabeza, secundado posteriormente por Kaoru Ishikawa y Genichi Taguchi.

Para Deming la calidad total es una filosofía de administración, una nueva forma de trabajar de todos en la empresa, donde debe prevalecer el respeto a la persona, la confianza y el trabajo en equipo. En esta filosofía cada jefe debe ser un líder que prepare y dote de herramientas a sus subordinados, les permita ejercer todas sus potencialidades, para que en la empresa se mejoren constantemente los productos y servicios.²²

De los teóricos de la calidad total, Deming es el que más la relacionó con la productividad, él afirmaba que mejorando la calidad se evitan reprocesos, desperdicios, tiempo de trabajo y por ende bajan los costos, de esta forma aumenta la productividad; con costos más bajos se puede vender a precios menores y aumentan los ingresos por ventas, con una adecuada distribución de las utilidades, los trabajadores percibirían una mayor remuneración y podrían mejorar sus condiciones de vida, provocando un efecto positivo en la sociedad. Como puede apreciarse, el enfoque de la calidad total de Deming es una derivación del pensamiento clásico de la Administración, es una evolución hacia el uso del instrumental estadístico aplicado a todos los procesos de la empresa y una revolución de la mentalidad hacia el trabajo en equipo, algo parecido a lo que propuso Taylor en su tiempo, pero adaptado a otro contexto y a otro estado del arte.

Otros pensadores de la calidad total, orientados todos hacia el mejor desempeño humano como condición para un mejor aprovechamiento de los demás recursos han sido: J.M. Juran (E.E.U.U.), K. Ishikawa (Japón), P. Crosby (E.E.U.U.),²³ éste último demostrando los costos de la no calidad y su repercusión en las utilidades, y quizá por ello el de mayor penetración en América.

Es importante destacar que todos ellos coinciden en el mejoramiento de la calidad pero no sólo del producto, sino de todos los procesos dentro de una empresa, desde la investigación y desarrollo del producto hasta el servicio al cliente una vez que lo compra. Se trata de una concepción que trasciende el ámbito de la empresa a la totalidad del quehacer humano, es una nueva forma de vida que eleva la autoestima del hombre al sentirse orgulloso

²² Véase Mary Walton. *Como administrar con el metodo Deming*. Ed. Norma México 1992

²³ Mary Walton, Op. Cit. P. Crosby. *La calidad no cuesta*. Ed. Continental. México 1991. J.M. Juran. *Juran y el Liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Ed. Diaz de Santos México 1990. K. Ishikawa. *Qui es el control total de calidad. La modalidad japonesa*. Ed. Norma México 1992.

de su trabajo y de pertenecer a su grupo social. Esto que parece la panacea llegó a Occidente prácticamente a finales de los sesenta, cuando finalmente se percataron del "milagro japonés" y del éxito que estaba teniendo en el comercio internacional.

Desde entonces las escuelas de negocios en el resto del mundo comenzaron a estudiarlos, competitividad fue el resultado de los primeros estudios. Al respecto, M. Porter de la Universidad de Harvard ya menciona en su libro *Ventaja Competitiva* (1981), la importancia que tiene el desarrollo de ventajas competitivas en las empresa para subsistir y mejorar su posicionamiento en el mercado. Se refiere también al tipo de empresa y a tres estrategias: vía costos, detectando un nicho de mercado o diferenciando productos. En la primera la productividad juega el papel importante, pero visto como una conjunción de esfuerzos.²⁴ En sus libros posteriores: *Estrategia Competitiva* y *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, continua dándole una gran importancia a la productividad y a la calidad, pero aunadas a otros factores como el avance tecnológico, el conocimiento de la competencia, el potencial de los clientes y proveedores, así como la especialización a través de nichos de mercado y ventajas macroeconómicas.²⁵

Otro norteamericano, Phillip Kotler muy reconocido en el terreno de la Mercadotecnia, también estudiando el desarrollo japonés en el Comercio Internacional,²⁶ afirma que el éxito japonés fue producto de una gran coordinación de esfuerzos del gobierno y del sector privado bajo una estrategia de crecimiento industrial y de articulación con el mercado mundial, donde la gran concertación macroeconómica fue correspondida, tanto a nivel de la empresa como de los individuos, por una gran voluntad de cooperación con el país, por una actitud de hacer bien las cosas a la primera vez, pero también de hacer las cosas que el mercado mundial iba a demandar y de la forma de cómo se le iban a hacer llegar.

En efecto, muchos ponen de ejemplo al Japón como una potencia económica que se levantó de las cenizas y a sus productos como sinónimos de modernidad, de tecnología y de perfección, pero poco se sabe del despliegue de mercadotecnia que permitió que esos buenos productos encontraran esos buenos mercados como el norteamericano. Entonces el aumento acelerado de la productividad en el Japón, producto de una incesante educación, capacitación y compromiso de la fuerza de trabajo, junto a una constante innovación de los procesos y de la tecnología, aunado también a una administración de la calidad total con visión de futuro, a objetivos de largo plazo para el desempeño financiero, complementado por una estrategia cooperativa de mercadotecnia internacional, permitió:²⁷

- 1.- La entrada a nuevos mercados
- 2.- La introducción de nuevos productos
- 3.- El posicionamiento en industrias y mercados perfectamente definidos como son los de electrónica de consumo y automotriz.

²⁴ Porter Michael. *Ventaja Competitiva*. Edit. C.E.C.S.A. México 1990.

²⁵ Ambos libros se han publicado en español, el primero por la editorial C.E.C.S.A. 24^{ma} edición México 1997 y el segundo por la editorial Vergara México 1991.

²⁶ Kotler Philip, *La Nueva Competencia* Colombia. Edit. Norma 1987 Cap. 2.

²⁷ Thurow, Lester. *La Guerra del Siglo XXI*. Edit. Vergara, México 1992. Cap. 4

- 4.- La consolidación y expansión en los nuevos mercados
- 5.- La globalización de las industrias y de los mercados
- 6.- El aumento de la productividad total de las empresas, del país y del grado de competitividad internacional.

En los hechos, se trataba de elevar la competitividad conjuntando los esfuerzos en la cadena de valor y conectándolos con los que se hacían en el entorno.

Desde el punto de vista microeconómico, la competitividad externa se orienta hacia la evolución del comportamiento de la empresa, en el contexto del mercado o de la industria a que pertenece, sin embargo desde el punto de vista administrativo, el logro de una determinada tasa de competitividad no es posible, sin una combinación apropiada de los ingredientes básicos endógenos y exógenos que constituyen, en última instancia, el sistema de dirección y las actitudes adoptadas por parte del empresario o equipo directivo, actuando en un entorno competitivo más o menos favorable.

Así es como la productividad y la calidad son consideradas hoy en día, como lo fueron desde los inicios de la Administración, valiosos instrumentos para elevar la competitividad de los productos, de las empresas y de los países. En todos los enfoques se percibe el interés por mejorar la productividad y la calidad a través del desarrollo del ser humano y de una buena conjunción de esfuerzos, mediante una administración integral que tiene los ojos puestos en su entorno.

En síntesis, cuando se habla de competitividad se trata de un concepto muy amplio que involucra todo lo que coadyuva al desempeño de la empresa dentro de un esquema de competencia en el mercado, en tanto que productividad se refiere al mejor uso de los recursos disponibles por una empresa, siendo posible que dichos recursos sean internos o externos a ella. En todos los casos ambos tipos de recursos contribuyen a la productividad y por ende a la competitividad, por ello al hablar de ventajas competitivas, éstas pueden surgir de los elementos que contribuyen a la productividad, a la calidad y en sí al mejor desempeño de la empresa.

Por todo lo anterior, medir la productividad desde un enfoque holístico o la competitividad no es fácil, aunque finalmente sus resultados se materializan en producir y/o vender más con los mismos o con menores recursos, cuando se pregunta y cuáles son los factores determinantes de una o de otra, la respuesta no es muy precisa debido a que en ambas intervienen una gran cantidad de variables, sin embargo, determinar esos factores es clave para tomar decisiones que mejoren el desempeño de la empresa. En este trabajo lo que se pretende es encontrar esos factores relacionados con la productividad y con la calidad que son determinantes para la competitividad de las empresas exportadoras.

2.4 ESTUDIO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

En México son pocos los estudios sobre productividad, la falta de información tanto a nivel micro como macroeconómicos, ha limitado el trabajo al respecto. A nivel sectorial, utilizando información de los Censos Económicos, los estudios han reportado una heterogeneidad de la estructura industrial, con fuertes contrastes por tamaños de empresas en cuanto a la generación de valor agregado y de empleo. Desigualdades que se reflejan en los niveles de productividad, siendo los niveles más altos en las empresas de mayor tamaño,

probablemente porque su potencial económico les permite contar con mejores esquemas de administración, sistemas de información, capacitación de la mano de obra, acceso a mercados de tecnología, mayor conocimiento sobre las tendencias de su mercado y de sus clientes, etc.

De hecho, aunque la micro y la pequeña empresa son las que generan el mayor número de empleos en la industria manufacturera del país, son también las que registran los menores índices de productividad, debido probablemente a la existencia de estructuras familiares, que en muchos de los casos mantienen rigideces que impiden la modernización de la administración y de los procesos, en otros casos es la existencia de métodos artesanales que reflejan el atraso tecnológico. Otros factores que juegan en contra de estas empresas son: la existencia de mano de obra con bajos niveles de capacitación y de educación, que también aplica para los dueños, la ausencia de una planeación de sus actividades, la falta de visión hacia el mercado y la falta de recursos financieros, entre otros.

Es importante mencionar que la productividad fue medida en estos estudios como el valor agregado por trabajador; en realidad es una medida muy agregada para cuantificar la productividad, sin embargo permite establecer diferencias dentro de la estructura industrial.

Los enfoques microeconómicos han intentado medir la productividad mediante otros indicadores que relacionan las ventas con el personal empleado y con los activos, los resultados tan sólo permiten distinguir diferencias entre las empresas y entre los sectores,²⁸ aquí lo interesante sería analizar la evolución de dichos indicadores en el tiempo.

En otro estudio realizado a finales de 1992, por el Centro de Estudios del Sector Privado, se pudo constatar que existía un gran interés por parte de las empresas encuestadas de mejorar su productividad. Según el estudio, las empresas habían emprendido acciones específicas para tal cometido. Dichas acciones en orden de importancia fueron: capacitación de personal (71.1% de las empresas), programas de calidad total (61.3%), nuevas inversiones en maquinaria y equipo (56.7%), racionalización de personal (35.4%), ampliación de la escala de producción (31.6%), y revisión de los contratos laborales (20.9%). Por tamaños, las empresas medianas y grandes fueron las que más acciones emprendieron.²⁹ Es importante aclarar tal como lo hizo el autor, que debido a la dificultad de la información y a la heterogeneidad en cuanto a la concepción de lo que es la productividad, dicha encuesta no tuvo el propósito de medir la productividad, más bien lo que pretendió fue lograr un primer acercamiento de la situación de ese indicador y conocer lo que estaban haciendo las empresas al respecto.

Como se puede deducir de los planteamientos anteriores, la productividad sólo es posible mejorarla, cuando existe una buena administración que coordina todos los esfuerzos humanos y recursos materiales bajo un sólo objetivo: producir más y mejor con los recursos disponibles.

²⁸ "Quién es quién en Productividad" en *Management Today*, Septiembre de 1992.

²⁹ Vera Ferrer, Oscar. "Tendencias de la productividad en México: la concepción de las empresas". *En Comercio Exterior*, Banco Nacional de Comercio Exterior. Vol. 43 Núm. 11, noviembre de 1993. Pp. 1052-1056. La encuesta se levantó a 476 empresas de diversos tamaños y gros. ubicadas en León, Mérida, Ciudad Juárez, Monterrey y la Ciudad de México.

Capítulo III

**COMERCIO INTERNACIONAL Y
PRODUCTIVIDAD**

COMERCIO INTERNACIONAL Y PRODUCTIVIDAD

3.1 TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL.

Hoy en día uno de los elementos más importantes para que un país crezca y se desarrolle es su comercio internacional, especialmente la capacidad que tenga para exportar más de lo que importa. Con ello genera excedentes, que representarán ahorros que podrán ser susceptibles de reinvertirse para generar mayor producción, mayor empleo y mayores oportunidades de progreso para la población del país.

El Comercio Internacional es una actividad que relaciona a los países a través del intercambio de bienes y servicios. Desde la antigüedad ha sido una actividad económica importante por lo que reporta de beneficios a quienes se dedican a ella. Los Fenicios fueron comerciantes famosos que obtuvieron gran cantidad de recursos a través de sus intercambios. En realidad, la existencia de un excedente de producción por un lado y la carencia de esa producción por el otro, ha sido la condición principal para iniciar el intercambio. Esto que puede darse entre miembros de una comunidad, puede extenderse hacia los de otras, y hablando en términos de naciones su alcance entonces llega al ámbito internacional.

Sin embargo el comercio entre países no siempre ha sido igual, ha dependido del desarrollo de condiciones propicias, por ejemplo es producto de la evolución de las formas del valor y del surgimiento del dinero como forma universal del valor, es producto también del desarrollo de la tecnología y de las maquinarias, del desarrollo de los medios de transporte y de las comunicaciones, etc. Pero también es producto de la manera como se relacionan los hombres en la sociedad, en el mercado, políticamente, culturalmente, en fin, es producto de relaciones sociales entre los hombres y de éstos a través de las instituciones y países. Por lo tanto estudiar el comercio internacional no es una tarea estrictamente económica, ni aislado de la sociedad e independiente del tiempo, su estudio y análisis ha sido objeto de los mayores razonamientos a partir de las diferentes escuelas del pensamiento económico, debido precisamente a que mediante el comercio los países se pueden beneficiar.

Así podemos mencionar a los mercantilistas, enseguida a los clásicos, posteriormente a los neoclásicos y a las ideas más recientes sobre el comercio internacional, el modelo Heckscher-Ohlin, la paradoja de Leontief, la teoría del ciclo del producto, el comercio intraindustrial, entre las principales. Todos ellos respondiendo a interrogantes sobre el comercio internacional en las condiciones históricas que les tocó presenciar. Esta es la mejor manera para iniciar el estudio de la teoría del Comercio Internacional, a partir de un enfoque histórico que en todo momento relacione esta actividad con el desarrollo de la sociedad, dentro de la cual se encuentran los hombres produciendo.

3.1.1 Mercantilistas.

Aunque no se considera a los mercantilistas como una escuela del pensamiento económico, si se les aprecia como los primeros en tratar de explicar las condiciones económicas de su época. Se le considera a su legado "... como una colección de actitudes y políticas similares sobre la actividad económica interna y sobre el papel del comercio internacional que parecía dominar el pensamiento..."³⁰, entre los años 1500 y 1750. Es más, "... se ha hablado del mercantilismo como la economía política de construcción del Estado"³¹, por lo que implicó para la consolidación de los estados-nación.

Para los mercantilistas la riqueza nacional consistía en la acumulación de metales preciosos, obtenidos fundamentalmente a través del intercambio con otros países. Por esto se esmeraron en regular su producción interna, en protegerla de la competencia externa, tratando de exportar lo que más se pudiera y de comprar al exterior lo menos posible, ya que el saldo representaría precisamente un mayor atesoramiento de metales, dado que el medio de intercambio internacional era el oro fundamentalmente. Ellos concebían a la actividad económica como un juego de suma cero, es decir, que si unos ganaban era porque otros perdían, por lo tanto la fortaleza de los estados nación era clave para salvaguardar no sólo la seguridad del país, sino para incrementar la riqueza a través de poderosos ejércitos de conquista y de flotas navales que servían tanto para el comercio como para transportar las riquezas de sus colonias en ultramar, a la vez que les garantizaba el dominio de las mismas. Algo muy importante de mencionar en sus explicaciones fue que consideraban que la economía se encontraba por debajo del pleno empleo, por lo que una balanza comercial positiva o superavitaria que acumulará mayores reservas metálicas, permitiría aumentar la oferta monetaria y con ello se daría un gran estímulo a la actividad económica, aumentando la producción y el empleo, y no sólo el incremento de precios.

Para garantizar la competitividad de las exportaciones recomendaban mantener los salarios muy bajos, lo cual se lograba regulando los salarios de acuerdo a la posición social de la fuerza de trabajo y como ésta pertenecía a las clases sociales más bajas, así eran sus ingresos. El argumento era que un aumento de salarios reduciría la productividad.

En síntesis, los mercantilistas tenían una visión estática de los recursos del mundo e identificaban a la riqueza con la tenencia de metales preciosos y no con la capacidad productiva de la nación. Para ellos el comercio internacional fue el medio más importante para enriquecerse.

Con estos argumentos llevados a la práctica surgieron grandes naciones mercantilistas pero con enormes poblaciones de gente muy pobre. Una organización así no era sostenible en el tiempo.

³⁰ Appleyard, D y Field, A. *Economía Internacional* Ed. Mc Graw Hill P.22

³¹ Appleyard. *Ibidem*. P.23

3.1.2 Clásicos.

A principios del siglo XVIII comenzaron a cambiar las ideas sobre el metalismo, hubo rebeliones campesinas que llevaron el feudalismo hacia monarquías centralizadas. Con los avances tecnológicos y el afán de mayores ganancias se comenzaron a desarrollar sistemas de mercado y el poder de los monopolios estatales comenzó a disminuir. Las ideas sobre el comercio internacional también estaban cambiando, principalmente por las fuertes críticas al mercantilismo hechas por los primeros pensadores clásicos: David Hume y Adam Smith.

Para Hume³² la acumulación de metales a través de un resultado positivo en la balanza comercial, ciertamente conducía a un aumento de la oferta monetaria, pero como consideraba que la economía se encontraba en pleno empleo, el efecto provocaría un aumento de los precios y de los salarios, lo cual resultaba desastroso para la competitividad del país superavitario. Por otra parte, en el país deficitario se generaría exactamente una situación inversa por lo que mejoraría la competitividad de sus exportaciones. Con esto demostraba que no era posible que una nación mantuviera una situación favorable en el comercio internacional de manera indefinida, sino que más bien la tendencia sería hacia equilibrios en las balanzas comerciales de los países con el transcurso del tiempo.

Smith³³ también arremetió contra los mercantilistas, afirmando que la riqueza de una nación se basaba en la capacidad que tuviera para producir bienes y servicios, y no en la acumulación de metales preciosos. Para él lo importante era fomentar la actividad productiva a través de garantizar condiciones para que los individuos tuvieran la libertad de trabajar de acuerdo a sus propios intereses. De esta manera, cada quien se especializaría en lo que pudiera y le conviniera, pudiendo intercambiar sus bienes producidos por aquello que pudiera y deseara en el mercado. Este comportamiento propio de la naturaleza humana llevaría a incrementos en la productividad debido a la división y especialización del trabajo. Así el interés individual sería la fuerza propulsora del crecimiento y la competencia el mecanismo regulador automático a través de los precios. En otras palabras, en plena libertad la ambición individual por ganar llevaría al hombre a producir más, pero al enfrentarse a la competencia tendría que ajustar sus deseos (preciso altos) para poder vender, de esta forma el interés individual a través del mercado desemboca en un beneficio común. Por esto no era necesaria una función reguladora del gobierno.

Con relación al comercio internacional propuso que los países debían especializarse y exportar aquello en lo que tuvieran una ventaja absoluta, es decir, exportar mercancías en las que claramente se tenía una mayor eficiencia en su producción con respecto al socio comercial potencial. Para Smith el comercio era un juego de suma positiva, esto es, que todos

³² Argumentos presentados en sus discursos políticos de 1752. Citados por Appleyard, D. Ibid. P 26

³³ Smith, A. *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones (1776)*. Fondo de Cultura Económica. México 1958.

los jugadores podían recibir un beneficio adicional, lo cual fue un poderoso argumento para fomentar el libre comercio entre los países.

Sin embargo, correspondió a David Ricardo³⁴ desarrollar las ideas de Smith y demostrar mucho mayores beneficios derivados del comercio entre países que los que había argumentado su predecesor.

En efecto, si los factores fueran móviles se cumpliría lo propuesto por Smith, ya que éstos tenderían a localizarse donde tuvieran mayor ventaja, lo cual seguramente sucede dentro de un país, pero entre países las cosas cambian. Más bien lo que se presenta en estas condiciones es una inmovilidad de los factores de la producción, por lo que Ricardo sugiere que los beneficios del comercio internacional vendrían por la existencia de una ventaja comparativa. Esto es, si existen dos países que pueden producir los mismos dos tipos de bienes, cada uno se debe especializar en aquél que represente el menor costo de oportunidad para producirlo. Bajo estas circunstancias ambos países se beneficiarían con el intercambio. Por lo anterior también Ricardo fue un convencido del libre comercio basado en la especialización y eficiencia en la producción. No obstante el modelo ricardiano descansa sobre supuestos muy restrictivos y no considera las consecuencias sociales de la especialización productiva de los países. Por lo demás, su teoría de la ventaja comparativa puesta en dinámica es la base de otros desarrollos teóricos posteriores sobre el comercio internacional.

Bajo las ideas ricardianas los países se especializarían de acuerdo a su eficiencia en la producción, los países con mayor desarrollo tecnológico en la producción maquinizada y los de menores salarios en la producción de maíz, al final ambos se beneficiarían en el intercambio ya que cada uno produciría con el menor costo de oportunidad. Sin embargo el análisis desconocía otros problemas que trae consigo la especialización, como el deterioro en los términos de intercambio.

3.1.3 Neoclásicos.

De la teoría neoclásica, basado en el planteamiento de Ricardo, el modelo más reconocido ha sido el de Heckscher-Ohlin, cuya tesis explica que las diferencias de costos que fundamentan la ventaja comparativa entre los países, derivan de la dotación de factores existentes en cada economía. De acuerdo con este planteamiento la especialización estará en función de la intensidad con que el país utilice la tierra, el trabajo, el capital y la tecnología. Por ejemplo en países donde abunda la tierra fértil se tenderá a producir bienes que utilicen más intensamente este factor. La consecuencia de extender esto a los hechos lleva al abandono de la producción agrícola en aquéllos países donde la tierra escasea y a especializarse en productos con uso intensivo de mano de obra, pero esto tiene repercusiones importantes de carácter político, ya que el país se vuelve dependiente del que produce

³⁴ Ricardo, David. *Principios de economía política y tributación (1817)*. Fondo de Cultura Económica. México. 1966.

alimentos, quedando a merced de su benevolencia. Pero la conclusión más importante para la economía política moderna es que poniendo en práctica la ventaja comparativa, con el tiempo tienden a igualarse los precios de los factores de producción en el mundo. La explicación está en que el país utilizará más el recurso abundante al grado de que comience a escasearse y a aumentar su precio, en tanto que los menos abundantes se abaratarán. Si lo anterior sucede en los demás países, los precios de los factores a nivel mundial tenderán a igualarse. Hoy en día los países con altos salarios y con necesidad de utilizar mano de obra de manera intensiva, exportan sus capitales a países con mano de obra barata, para después importar estos bienes más baratos. Las repercusiones de este proceso de intercambio se han reflejado en reducciones graduales de los salarios en los Estados Unidos y en aumento de los mismos en los países subdesarrollados³⁵.

3.1.4 La paradoja de Leontief.

No obstante lo razonable del párrafo anterior, la realidad no correspondía con la teoría. Tocó al premio nobel: Wassily Leontief, analizar las exportaciones y las importaciones de los Estados Unidos, y a través de una muestra descubrió que la mayor parte de las primeras correspondían a bienes con mano de obra intensiva, cuando lo esperado eran mayoritariamente exportaciones intensivas en capital. Aunque tuvo fuertes críticas este estudio conocido como la paradoja de Leontief por presentar deficiencias, señalaba contundentemente que en el caso de los Estados Unidos la relación capital-mano de obra era lo contrario de lo que la teoría postulaba.

3.1.5 El ciclo del producto.

Posteriormente Raymond Vernon explicó con sus investigaciones, que el resultado anterior fue consecuencia de haber omitido en el modelo las técnicas avanzadas en la producción y las inversiones en investigación y desarrollo. En realidad la ventaja comparativa de los Estados Unidos frente a los demás países del mundo, durante las décadas de los cincuentas y sesentas, estuvo en su capacidad para desarrollar y aplicar su tecnología. De sus explicaciones, Vernon derivó una teoría alternativa para explicar el comercio entre países basada en los contenidos tecnológicos. Dicha teoría conocida como del ciclo del producto, propone que los nuevos productos son elaborados en los países más avanzados en cuanto a investigación y desarrollo, mientras que los productos más estandarizados y de consumo masivo ("más viejos y maduros") pueden fabricarse en los países menos industrializados³⁶.

³⁵ Este ejemplo está citado en Clement, N. Y Pool, J. *Economía enfoque América Latina*. 4ª. Edición. Mc. Graw Hill. México 1998. P 399.

3.1.6 Otros planteamientos.

Visto en perspectiva, la ventaja comparativa no ofrece ya suficiente información sobre un comercio internacional más determinado por el uso de la tecnología. Aunque explica el comercio en sectores dependientes de recursos naturales, es una realidad que los mayores intercambios se realizan entre países industrializados con base en sus diferenciales de productividad, tecnología y capacidad para utilizarla, o más precisamente entre empresas, destacando el comercio entre la matriz y las subsidiarias en el extranjero. Por consiguiente, lo anterior ha dado pauta para otros planteamientos relacionados estrechamente con la competitividad, tanto al nivel de las economías como de sectores industriales y de empresas. Más adelante se presentan estos planteamientos, pero vale la pena adelantar que en cualquiera de ellos la variable clave es la productividad.

Así, el desarrollo de la tecnología y de la productividad en todos los ámbitos de la economía y de la sociedad, ha conducido a replantear la ventaja comparativa en la ventaja competitiva, esto es, la forma como se organiza un país, un sector o una empresa para producir y comercializar sus bienes y servicios pero en condiciones mejores a como lo realizan sus respectivos competidores.

El que un país exporte significa muchas cosas, pero se manifiesta concretamente en que sus empresas tienen una ventaja para competir en el mercado mundial,³⁷ ventaja que puede provenir de factores externos e internos a las firmas. Externos como elementos macroeconómicos, economías de localización y de aglomeración por situarse cerca de sus aprovisionamientos, en fin todos aquellos factores de los cuales la empresa recibe influencia y poco puede hacer en lo individual para manipularlos o controlarlos. Internos como aquellos sobre los cuales se tiene dirección y control, como por ejemplo las inversiones en maquinaria, tecnología, capacitación de la mano obra, procesos, organización, etc. Tanto unos como otros influyen y son determinantes de la eficiencia con que se administran los recursos.

En lo que resta del capítulo se presentan los enfoques más recientes sobre competitividad, los estudios más importantes sobre el comportamiento exportador que complementan la explicación sobre las ventajas competitivas y el estudio de la productividad dentro de las empresas. Todo esto para conformar un marco teórico que sirva para sustentar el estudio de la productividad en las empresas exportadoras del estado de Puebla.

³⁶ Clement y Pool. *Ibidem* P 399.

³⁷ En uno de sus libros *Pop Internationalism* (MIT. Press 1996). El profesor Paul Krugman argumentó que la mayoría del pensamiento convencional del comercio internacional simplemente estaba equivocado. Aunque los expertos decían que la competitividad era un recurso nacional, él profesor afirmaba que realmente era un recurso de las compañías. Los países no compran ni venden al extranjero directamente, son las compañías las que lo hacen y mientras las políticas económicas nacionales pueden ser un importante factor en la determinación de qué tipo de bienes produce un país, al final el mercado se impone. P 87

3.2 COMPETITIVIDAD.

Bajo esta perspectiva se han desarrollado al menos tres enfoques sobre lo que es la competitividad:³⁸

- * En el primero se han agrupado todos los estudios que se centran en las empresas individuales, por considerar que son los factores internos los determinantes del desempeño de la firma.
- * En el segundo, aquéllos que consideran que el desenvolvimiento macroeconómico nacional y los factores que están atrás de él son los que determinan la competitividad del país y de sus empresas. Las variables de control de la política económica son por ejemplo los superávits o déficits fiscales y externos, las expansiones o contracciones de la política monetaria, etc.
- * En el tercero, se agrupan los estudios que consideran las políticas gubernamentales con un enfoque más microeconómico que macroeconómico, como por ejemplo: las políticas industriales, que son las que realmente hacen competitiva a una industria.

Por supuesto que si se agruparan estos tres enfoques se podría ver el resultado de la competitividad en su conjunto. Un ejercicio así no se ha hecho y más bien se sigue profundizando en cada uno de ellos, dependiendo del interés que se tenga de por medio. En este caso es importante dejar muy claro cada uno de ellos, para determinar el que guió a esta investigación.

3.2.1 Las empresas como competidoras.

Estos estudios partieron de diagnósticos sobre el estado de las industrias en Norteamérica,³⁹ prosiguiendo con estudios sobre los cambios en la competencia y en los mercados por la globalización.⁴⁰ Posteriormente continuaron los relacionados con características más específicas en la forma de operar de las empresas, como la manufactura flexible, la entrega justo a tiempo, la administración de inventarios y el considerar a los trabajadores como parte de la empresa en el largo plazo.⁴¹ La causa que llevó a esos estudios fue el hecho de que en 1992, las firmas americanas aún estaban acostumbradas al viejo estilo de los métodos de producción en masa, en una era donde la manufactura flexible se había vuelto el modo más efectivo de operación. Del mismo modo, la estructura jerárquica de la empresa y por ende de asignación de trabajos específicos era muy limitada, quizá muy

³⁸ Nelson, Richard, "Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass", en *California Management Review*, Winter 1992, pp 127-137.

³⁹ Por ejemplo, S. "Wheelwright, Restoring Competitiveness in U.S. Manufacturing," en D. Teece, ed. *The Competitive Challenge*. Cambridge MA: Ballinger, 1987.

⁴⁰ Porter M. "Changing Patterns of International Competition". en D. Teece, ed. *The Competitive Challenge*. Cambridge MA: Ballinger, 1987.

⁴¹ M. Priori and C. Sabel, *The Second Industrial Divide*. Basic Books. New York, 1984, J. Womack, D Jones, and D. Roos, *The machine that Changed the World*. Cambridge M.A.: MIT Press, 1991.

apropiada en el pasado pero para ese entonces ya era la causa de su debilidad. Otro gran problema que se sumaba al anterior, era la gran distancia que separaba a la investigación y el diseño de ingeniería de la manufactura de producción. En los hechos, les tomaba más tiempo a las compañías norteamericanas que a las japonesas el ir de la concepción a la producción, y por si eso fuera poco, a menudo con costos de producción mayores y con menor calidad.

Un grupo de escritos al respecto examinaron las estrategias, estructuras y capacidades que una firma necesita para innovar continuamente y ganar con sus innovaciones.⁴² En esos estudios se han enfatizado varios aspectos: la importancia de la inversión en investigación y desarrollo, complementada con la de activos (incluida la gente), que generalmente reditúan en el futuro; la necesidad de una estrategia coherente de largo plazo que posibilite a la firma concentrar su atención e inversiones en lo trascendente y una estructura organizacional que facilite la coordinación de las actividades necesarias y provea motivaciones apropiadas y reconocimientos a aquéllos que trabajan en y con la empresa.

Con información más reciente se hicieron estudios comparativos muy detallados de firmas. Por ejemplo, se intentó explicar cómo las compañías japonesas producen autos de gran calidad con bajos costos en comparación con la mayoría de las compañías americanas,⁴³ también cómo los orientales se mueven más rápido desde la decisión de crear un nuevo diseño hasta su producción en gran escala.⁴⁴

En conclusión, los resultados parecen indicar que las diferencias organizacionales y operacionales entre las empresas de una misma rama de actividad, eran los factores importantes que las diferenciaban en su desempeño.

3.2.2 Determinantes desde la Macroeconomía.

La información sobre competencia a nivel macroeconómico ofrece una perspectiva muy diferente, como está ejemplificado por Hatsupoulos, Krugman, y Summers.⁴⁵ Ellos vieron el problema en términos de una economía norteamericana estancada, que había venido experimentado grandes déficits gubernamentales desde 1970, convirtiéndola en la más endeudada del mercado mundial, con niveles bajos de ahorro y un precio alto de su moneda.

⁴² Ver por ejemplo, R.P. Rumelt, "Towards strategic Theory of the firm", en *Competitive Strategic Management* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1984. C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", en *Harvard Business Review*. 1990.

⁴³ Womack, D Jones, and D. Roos, *The machine that Changed the World*. Cambridge M.A.: MIT Press, 1991.

⁴⁴ K. Clark and T. Fujimoto, *Product development performance: Strategy Management and Organization in the World Auto Industry*. Cambridge MA. Harvard Business School Press. 1991.

En contraste con el enfoque de corporaciones que es "teoría light" para los autores de este enfoque, la información escrita desde la macroeconomía es una "teoría heavy", en la cual se hace uso de relaciones causales de modelos particulares. Desde este punto de vista, es innegable que un déficit comercial es visto como la consecuencia y el precio tan bajo del dólar como la causa que permite sostener una posición neta de importadores. Por su parte, los bajos niveles de ahorro que se han balanceado parcialmente con préstamos del exterior, han sido el factor principal detrás del bajo nivel de inversión en plantas y equipo nuevo, comparativamente con Japón,⁴⁵ lo que además explica el bajo crecimiento de la productividad en los Estados Unidos.

Sin embargo, el invertir en ese tipo de activos, es solo una de la larga lista de variables para el crecimiento además de que, habría que mencionar la responsabilidad de los agentes económicos encargados de ello.

En efecto, los bajos niveles de la inversión privada, han sido el resultado de decisiones influenciadas por condiciones macroeconómicas, pero otras como la calidad y cantidad de la educación o inversiones en infraestructura pública (camino, puentes, etc.), son responsabilidad gubernamental fundamental y parecen ser muy importantes para la competitividad sostenida en el largo plazo.

Un serio problema con este grupo de investigadores, es que dada la estructura analítica que emplean, las variables que han considerado en sus análisis explican únicamente una pequeña porción del lento crecimiento de la productividad de los Estados Unidos, en comparación con Japón y Europa del Oeste. Es más, ellas explican muy poco de la caída en el crecimiento de la productividad en ese país desde la mitad de los años setentas. No obstante, los macroeconomistas tienden a culpar a las malas condiciones de la economía y a las políticas más recientes, del bajo nivel de competitividad de la economía norteamericana a principios de los noventas. Por lo que se puede apreciar que en este enfoque se ha dado más importancia a las políticas que a qué tan bien están funcionando las industrias.

Ante esta situación se requería buscar por el lado de las industrias un enfoque para reconocer los factores nacionales que contraen o facilitan lo que la firma hace, y que ellas lo consideran como un margen para maniobrar. Por lo tanto se necesitaba entender la ventaja comparativa como un hecho desarrollado, mas que simplemente impuesta por las condiciones macroeconómicas. Reconociendo en la mayoría de las industrias el papel clave de los programas públicos sectoriales con sus éxitos y fracasos.

⁴⁵ G. Hatzopoulos, P. Krugman, and L. Sommers, U.S. *Competitiveness: Beyond the Trade Deficit*. Science, 1988. Citado por Nelson, Richard, Idem.

⁴⁶ A. Maddison, *Growth and Slowdown in Advanced Capitalist Economies*. Journal of Economical Literature. June 1987. W. Baumol, S. Blackman, and E. Wolff, *Productivity and American Leadership: the Long View*. Cambridge MA.: MIT Press, 1989.

3.2.3 Sobre las políticas industriales activas.

En este tercer enfoque sobre competitividad, los analistas han visualizado un papel mucho más importante del gobierno para que asigne recursos a través de sus políticas sectoriales. El ejemplo del Ministerio de Industria y Comercio del Japón, el MITI, da cuenta de cómo una agencia gubernamental muy efectiva, puede jugar un papel vital en guiar y coordinar la actividad industrial, y en suplementar y complementar el mercado

Sin embargo hay una controversia, mientras los economistas niegan que el MITI haya tenido mucho que ver con el éxito económico del Japón, dado que éste se explica por el alto nivel de inversiones tanto en bienes productivos como en capital humano, no niegan que las políticas proteccionistas han tenido un importante papel en determinar la composición de la industria japonesa.

En este sentido, la "nueva teoría comercial" reconoce que si hay un gran presupuesto para investigación y desarrollo y un mercado interior protegido, esto puede ser la diferencia para determinar que nación dominará una industria. Aunque una vez más, los economistas aclaran que el crecimiento de las industrias japonesas del automóvil y de las computadoras, habría sido imposible sin una administración del mercado.

No obstante, múltiples fallas del mercado en industrias altamente tecnificadas y la pérdida del liderazgo norteamericano en ciertas áreas de alta tecnología, ha llevado a los economistas a una posición algo confusa en cuanto al debate de políticas industriales.

Nuevos argumentos al respecto.

Mientras que los estudios comparativos de industrias y firmas en diferentes países, ciertamente muestran una variabilidad considerable del mercado interior, también han encontrado a menudo fuertes similitudes sistemáticas en la forma en que están estructuradas las firmas, su comportamiento y desenvolvimiento,⁴⁷ cuando operan en el mismo país. Por ejemplo las firmas localizadas en un país particular están más o menos adaptadas a la mano de obra nacional disponible, impuestos y políticas de mercado que pueden o no promover la exportación. En el mismo sentido, aunque muchas compañías son transnacionales y los mercados financieros se están globalizando más, muchas compañías son afectadas fuertemente por las instituciones financieras y por la disponibilidad de ahorros en el país donde residen principalmente.

Finalmente, los debates más recientes sobre las políticas sectoriales, han destruido virtualmente la propuesta de que "si los mercados son soltados a la deriva, trabajarán óptimamente".⁴⁸

⁴⁷ Ver por ejemplo A. Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1990. Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. 1991.

⁴⁸ Para una discusión detallada ver R. Langlois and R. Nelson, *Industrial Innovation Policy: Lessons from American History*, Science, 18 (February). 1983. p. 135.

Complejos Industriales Nacionales

Como resultado de muchos trabajos, particularmente aquéllos hechos por Chandler, Porter y Freeman, ahora es posible empezar a ver a las industrias de una forma más compleja, como sistemas envolviendo una mezcla de instituciones, unas privadas y otras públicas.

Sin embargo, todo esto es bastante complicado. Sugiere que resolver el problema de la competitividad no es tan simple como "ponerse los calcetines administrativos", "o mantener el déficit federal bajo control.⁴⁹ Sino enfrentarlo a partir de un enfoque sistémico, holístico en donde cada parte es importante y en conjunto dan el resultado deseado.

3.3 EL ENFOQUE ADOPTADO.

Si lo que interesa es conocer los factores determinantes de la competitividad y sobre éstos hay al menos tres enfoques, se tiene que seleccionar aquél que permita encontrar las variables claves sobre las cuales pueden operar las empresas. De acuerdo con lo anotado anteriormente, es el primer enfoque el más adecuado para desarrollar esta investigación.

Dentro del enfoque de la organización, los trabajos más relevantes han sido los de la industria competitiva de Porter⁵⁰ de la Escuela de Negocios de Harvard, importante por su grado de sistematización y su metodología, y luego una serie de trabajos más específicos orientados a descubrir los factores de excelencia o de éxito de las empresas, entre éstos los más conocidos son los de Peter y Waterman, y los de William Seidman y Steven L. Skancke.⁵¹ De otros trabajos sobre el comportamiento exportador de las firmas, también se pueden derivar características, rasgos o ventajas que permiten competir en el mercado internacional, entre éstos se pueden mencionar los trabajos de Bilkey Warren J. y George Tesar,⁵² Cavusgil, S. Tamer,⁵³ en los cuales además de determinar etapas en el proceso de internacionalización de la empresa, encontraron algunas relaciones interesantes con factores organizacionales, perfiles de los administradores y otros que más adelante se detallarán.

A continuación se revisan los trabajos mencionados, comenzando por el de Porter, seguido por los del comportamiento exportador y terminando con los de Seidman y Skancke.

⁴⁹ Nelson, Richard, Idem. p 136.

⁵⁰ Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. 24^{ava} reimpresión Ed. C E C S A México 1997.

⁵¹ William Seidman y Steven L. Skancke. *Productivity. The proven path to excellence in U.S. companies*. Pub. by Simon & Schuter New York. 1991.

⁵² Bilkey, Warren J. and George Tesar. *The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms*. Journal of International Business Studies. Num. 8 (1) 1977. pp 93-98

⁵³ Cavusgil, S. Tamer. *Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages*. In M.R. Czinkota and G. Tesar, editors *Export Management: and International context*, New York, Praeger 1982. pp 276-285.

3.4 LA INDUSTRIA COMPETITIVA.

El iniciador de esta nueva forma de analizar las industrias como ya se mencionó fue Michael Porter, él parte desde una perspectiva macro y global para proponer su análisis afirmando:

“La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de competitividad, sino de la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital)”.¹⁴

De esta forma la productividad más que la competitividad (aunque la primera está contenida en la segunda), se convierte en la variable clave, porque además de que aumenta la renta nacional per cápita en el largo plazo, determina los salarios y los beneficios del capital. Con una productividad alta los salarios lo serían también y permitirían a los trabajadores tener mayor tiempo para la recreación, “en lugar de trabajar durante jornadas muy largas”.¹⁵ Igualmente las rentas altas generarían más ingresos para el gobierno vía impuestos y con ellos se pagarían los servicios públicos que aumentarían el bienestar de la población.

En las empresas la mayor productividad permitiría cumplir con normas más exigentes de tipo social, como la seguridad e higiene en el trabajo y las de carácter ambiental. De esta forma presentada, la productividad es como la solución a casi todo. Por lo tanto, todos los esfuerzos deberían realizarse para mejorar la productividad en las empresas, desde la mejora de la calidad en los productos, pasando por un mayor valor agregado, hasta la mejora de la tecnología del producto o del proceso para que sea más eficiente la producción. Mejorar la productividad equivale a alcanzar el éxito competitivo y para ello, las empresas de la nación han de poseer una ventaja competitiva en forma bien de costes inferiores, bien de productos diferenciados que obtengan costes altos”¹⁶. Para este autor la nación influye a nivel de sectores o segmentos mas que a nivel de firmas. Pero las firmas a partir de su cadena de valor pueden generar ventajas competitivas, aprovechando y desarrollando sus condiciones internas y las de su entorno. En esto radica la utilidad del enfoque de Porter para analizar internamente a las empresas.

3.4.1 Estrategia competitiva

Para Porter la estrategia competitiva se elige en función de dos asuntos esenciales. La estructura del sector en que compite la empresa y el posicionamiento dentro del sector.

¹⁴Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara. México 1991. p. 28.

¹⁵ Porter, Michael. (1991) *idem*. p. 29.

¹⁶ Porter, Michael. (1991) *idem*. p. 33.

3.4.2 El análisis estructural de los sectores.

La estrategia debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de como está cambiando. La naturaleza de la competencia, se compone de cinco fuerzas competitivas:

- 1) La amenaza de nuevas incorporaciones.
- 2) La amenaza de productos o servicios substitutivos.
- 3) El poder de negociación de los proveedores.
- 4) El poder de negociación de los compradores.
- 5) La rivalidad entre los competidores existentes.

La intensidad de las diferentes fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad del sector en cuestión de largo plazo. Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector.

3.4.3 El posicionamiento dentro de los sectores.

En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: costo inferior y diferenciación. El costo inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de sus competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos, se traduce en una productividad más alta que la de los competidores.

En Porter la ventaja competitiva se desarrolla a partir de la estrategia, de la forma en que la empresa se va a organizar y va a competir en los mercados.

3.4.4 Fuentes de ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas para crear valor para sus compradores.

La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valor. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de

una mayor corriente de actividades que el autor denomina el sistema de valor. El sistema de valor incluye a los proveedores que aportan insumos a la cadena de valor de una empresa. En su camino hacia el comprador final, el producto de una empresa suele pasar por las cadenas de valor de los canales de distribución.

La ventaja competitiva es cada vez más, una función de lo acertadamente que una empresa pueda gestionar todo este sistema.

La capacidad de las empresas de una nación para explotar los enlaces con los proveedores y sus relaciones con los clientes afincados dentro del país, es trascendental para explicar la situación competitiva de una nación en un sector. La cadena de valor ofrece un medio para comprender las fuentes de ventaja en costos. La cadena de valor también pone al descubierto las fuentes de diferenciación.

3.4.5 Como crear ventaja.

Las empresas crean ventaja al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado. Los innovadores no solo responden a las posibilidades de cambio, sino que hacen que se produzcan con mayor rapidez. Las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son:

- 1) Nuevas tecnologías.
- 2) Nuevas o cambiantes necesidades del consumidor.
- 3) La aparición de un nuevo segmento sectorial.
- 4) Cambio de los costos o disponibilidad de los insumos.
- 5) Cambio de las disposiciones gubernamentales.

3.4.6 Mantenimiento de la ventaja.

Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad. Las ventajas de orden inferior como los costos bajos de mano de obra o materias primas baratas, son fáciles de imitar.

Las ventajas de orden superior, tales como la tecnología de procesos de la propia empresa, la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares, la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, y las relaciones con los clientes protegidas con los altos costos, que para éstos representaría el cambio de proveedor, son más duraderas. El alcanzar estas ventajas requiere técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal especializado y una elevada formación, capacidad técnica interna y unas estrechas relaciones con los clientes líderes. También las ventajas de orden superior

normalmente dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales y en aprendizaje, investigación y desarrollo o marketing, bastante arraigadas. La realización de algunas actividades tales como publicidad, crea activos intangibles en forma de prestigio, relaciones con la clientela y un fondo de conocimiento especializado.

Finalmente las ventajas más duraderas combinan las mayores inversiones acumuladas, con una superioridad en la realización de las actividades en cuestión, lo que da a las ventajas un carácter dinámico. La rápida y sostenida inversión en tecnología de procesos, marketing, redes mundiales de servicio, o la rápida introducción de nuevos productos, suelen dificultar todavía más la respuesta de los competidores.

Las ventajas que solo afectan a los costos suelen ser menos sustentables que la diferenciación, y una razón de ello es que cualquier nueva fuente de costo inferior, incluso menos refinada, puede anular la ventaja en costos de una empresa. Si la mano de obra es demasiado barata, incluso una eficiencia muy superior puede verse anulada, lo que no es el caso de las ventajas por diferenciación, que normalmente han de igualarse como paso previo a la superación. Además las ventajas derivadas directamente del costo son muy vulnerables, porque unos nuevos diseños de producto u otras formas de diferenciación pueden anularlas.

Del enfoque de la industria competitiva se pueden derivar las siguientes conclusiones:

- 1.- La productividad es lo crucial, mas que la competitividad (es un término no bien definido).
- 2.- Las empresas se encuentran dentro de sectores donde el grado de competencia condiciona las formas de operar y la rentabilidad.
- 3.- Las fuerzas de la competencia son: los compradores, los proveedores, los competidores existentes, la existencia de bienes sustitutos y la entrada de nuevos competidores.
- 4.- Las empresas desarrollan ventajas competitivas a partir de una estrategia.
- 5.- La estrategia genérica puede ser vía costos o por diferenciación.
- 6.- Las ventajas surgen de la manera como la empresa logra organizar todas sus actividades a través de la cadena de valor. Representa el sistema para generar valor a los clientes.
- 7.- En el desarrollo de la ventaja, la innovación y la inversión en investigación y desarrollo son las pautas para responder al cambio en las necesidades de los consumidores.
- 8.- Las ventajas de orden inferior, como son las relacionadas con bajos costos de la mano de obra y de materias primas, son fácilmente imitables, en cambio las de orden superior, relacionadas con la diferenciación por tecnología de procesos o por esfuerzos de mercadotecnia, son más duraderas sin dejar de ser dinámicas.

De estas conclusiones se deriva que las ventajas competitivas se pueden generar a nivel de sector, pero también a nivel de empresa y que en este caso son producto ciertamente de la conjunción de todos los factores que intervienen en la generación de valor dentro y fuera

de la empresa. Lo más valioso del enfoque de Porter para efectos de este trabajo, es la forma holística de cómo concibe la productividad y por ende el desarrollo de la ventaja competitiva, que en este caso es a partir no tanto de diferenciación, sino de costos, lo que él denomina *ventajas competitivas de orden inferior*.

3.5 ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR.

Dentro de los estudios del comportamiento exportador, se pueden rescatar elementos muy valiosos relacionados con el desempeño de las firmas orientadas al comercio internacional. Aunque dichos estudios no se enfocan precisamente al estudio de las ventajas competitivas, sí muestran resultados que pueden asimilarse a factores o variables que inciden en el mejor desempeño para la exportación.

“Exportar es considerada la forma más común de entrar a los mercados extranjeros, particularmente para las pequeñas y medianas empresas, debido a los mínimos riesgos de negocios, los pocos recursos comprometidos y la alta flexibilidad de acción que estos ofrecen.” Por lo que el estudio de la exportación, desde la empresa y el empresario es crucial para entender su dinámica. Una justificación mayor para los estudios que examinan el desarrollo del proceso exportador de las firmas manufactureras se encuentra en el hecho de que ellas contribuyen con aproximadamente un 80% del comercio mundial”.⁵⁸

Esta revisión incluyó cuatro componentes: el primero, abarcó el contenido de varios modelos de desarrollo exportador con el fin de hacer comparaciones. El segundo componente trató de identificar las características estructurales claves de los modelos y de confirmar su validez. El tercero examinó sistemáticamente los aspectos metodológicos atribuidos a la validación empírica de dichos modelos. Finalmente el cuarto intentó extraer los conceptos más importantes del conocimiento empírico de estos modelos y evaluar el rol de éstos en el desarrollo del proceso exportador.

⁵⁷ Young, Stephen. “Business Strategy and the Internationalization of business: Recent approaches.” *Managerial and Decision Economics*, Num. 8. 1987. pp. 31-40.

⁵⁸ World Bank *World Tables*. Baltimore, Md. The Johns Hopkins University Press. 1995.

3.5.1 Modelos de desarrollo exportador.

Johanson y Wiedersheim⁵⁹ propusieron un modelo que enfatizó las formas organizacionales de los negocios internacionales. El modelo estudió el papel crítico de la adquisición de información hasta el ascenso progresivo de la firma en el camino de la internacionalización, llevando a niveles reducidos de incertidumbre con respecto a los mercados internacionales y sus operaciones.

Bilkey y Tesar⁶⁰ conceptualizaron el desarrollo del proceso exportador desde la perspectiva de la creciente dependencia de países psicológicamente más distantes de una firma. Su modelo consiste de seis etapas distintas del desarrollo de la exportación, en relación con sus actitudes administrativas. La prueba empírica de este modelo reveló que la actividad exportadora podía ser vista como un proceso de aprendizaje, donde las firmas se volvían gradualmente más familiares con los mercados y operaciones internacionales.

Wiedersheim Olson y Welch⁶¹ se basaron en la disponibilidad de la firma para empezar a exportar y en su habilidad para conseguir y consecuentemente transmitir información. Su modelo sugirió que la disponibilidad para empezar a exportar, junto con la recolección y transmisión de información, aumentaba los movimientos de las firmas de la etapa de ventas locales a la etapa activa pre-exportadora.

Examinando el desarrollo de la conducta exportadora en países más recientes y menos industrializados, Wortzel y Wortzel⁶² propusieron cinco diferentes etapas en las cuales una microempresa podría incursionar en los mercados internacionales. Estos pasos fueron identificados como el grado de control que el exportador tenía en las operaciones internacionales. Dichas etapas marcadas por la internacionalización de la producción, la mercadotecnia y otras funciones previamente realizadas por los clientes extranjeros.

Cavusgil⁶³ propuso un modelo que conceptualizaba la conducta exportadora como un proceso con cinco diferentes etapas, sugiriendo un conjunto de factores de organización y administrativos que facilitaban o inhibían el desarrollo de la firma en el proceso de internacionalización.

⁵⁹ Johanson, Jan and Finn Wiedersheim-Paul. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, October: 1975. pp 305-322.

⁶⁰ Bilkey, Warren J. and George Tesar. "The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms." *Journal of International Business Studies*. Num. 8 (1) 1977. pp 93-98.

⁶¹ Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson and Laurence S. Welch. "Pre-export activity: The first step in internationalization". *Journal of International Business Studies*. Num.9 (1). 1978. pp 47-58.

⁶² Wortzel, Laurence H. and Heidi V. Wortzel. "Export Marketing strategies for NIC and LDC-based firms" *Columbia Journal of World Business*, Spring, 1981 pp 51-60.

⁶³ Cavusgil, S. Tamer. *Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages*. In M.R. Czinkota and G. Tesar, editors *Export Management: and International context*, New York, Praeger 1982. pp 276-285.

Czinkota⁶⁴ propuso un modelo cuya validación empírica reveló que las firmas en las diferentes etapas difieren considerablemente en términos de su organización, administración y otras características internas de la compañía.

Barrett y Wilkinson⁶⁵ propusieron un modelo enfocado al nivel en que se encuentra la empresa con la exportación. Este modelo identificó diferencias significativas entre las firmas en sus diferentes etapas, con respecto a un número de atributos administrativos, como características personales del empresario, orientación y planeación de actividades hacia el extranjero y actitudes hacia el comercio internacional.

Moon y Lee⁶⁶ intentaron explicar la dinámica del desarrollo del proceso exportador. La prueba empírica del modelo reveló ciertos elementos de administración, de desarrollo de experiencias en las operaciones y de mercados externos por un lado, y el aumento del compromiso de los recursos organizacionales por el otro, como críticos para la exportación de las firmas.

Sin embargo algunos investigadores han criticado este tipo de investigación por considerarla demasiado ecléctica y mecánica, ya que un patrón tan simple, lineal y predecible del desarrollo exportador, podría no siempre ocurrir de la misma manera.⁶⁷

3.5.2 Dinámica estructural.

Aunque los investigadores estaban de acuerdo en que el desarrollo del proceso exportador era altamente dinámico y dependía mucho del tiempo, paradójicamente casi todos sus los modelos son estáticos por naturaleza. No obstante coincidían en que la exportación es un proceso de aprendizaje que se traduce en etapas, en donde el papel del empresario es determinante en las primeras etapas.

Más recientemente, Crick⁶⁸ concluyó que había diferencias significativas entre las firmas en varias etapas, como por ejemplo la demanda de los clientes extranjeros, requerimientos internos de la compañía, problemas relacionados con la exportación y el tipo de apoyo gubernamental, pero no encontraron variaciones significativas con respecto a las características de sus bases ni de sus operaciones de exportación.

⁶⁴ Czinkota, Michael R. *Export development strategies: U.S. promotion policy*. New York: Praeger 1982.

⁶⁵ Barret, Nigel I. and Ian F. Wilkinson. "Export stimulation: A segmetation Study of the exporting problems of Australian manufacturing firms". *European Journal of Marketing*, Num. 19 (2) 1985. pp 53-72.

⁶⁶ Moon, Junyeon and Haksik Lee. "On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry" *International Marketing Review*, Num. 7 (5) 1990. pp 16-26.

⁶⁷ Strandskov, Jesper. *Towards a new approach for studying the internationalization process of firms*. In P.J. Buckley and P.N. Ghauri, editors *The internationalization of the firm: A reader*, London: Dryden 1994. pp 201-216.

⁶⁸ Crick, Dave. "An investigation into the targeting of U.K. export assistance". *European Journal of Marketing*, Num. 29 (8), 1995. pp. 76-94

Finalmente otros investigadores adoptaron ideas de la teoría organizacional y administrativa, así como de la teoría de la localización. Otros han considerado incluso literatura de mercadotecnia como canales de distribución. Claramente esta área de negocios internacionales se encuentra aún en sus primeras etapas de construcción, y el conocimiento de otras disciplinas será crucial para su desarrollo.

3.5.3 Características estructurales.

Modo de operación.- Casi todos los modelos revisaron el desenvolvimiento de la firma en las operaciones de exportación como un proceso secuencial y evolutivo, basado en la suposición fundamental de que la actividad exportadora se desarrolla a partir del incremento de las decisiones.

Criterio de segmentación.- Los criterios de segmentación más comunes incluyeron la intensidad de las ventas de exportación, cantidad de experiencia en exportar, y la forma de entrar al mercado extranjero. Otras variables se relacionaron con el número de mercados extranjeros, clientes, y transacciones de negocios. Además, en la mayoría de los modelos los límites de las etapas exportadores no estaban definidos claramente, resultando en la confusión de en dónde empieza y en donde termina una etapa.

Variables Explicativas.- Las variables administrativas, como las características del personal que toma las decisiones, las actitudes hacia el comercio exterior, las expectativas de las metas planeadas, las características organizacionales tales como el tamaño de la compañía, la ventaja competitiva y la historia de la compañía fueron cruciales en la explicación de los comportamientos. Sin embargo la selección de las variables fue hecha a menudo arbitrariamente. Finalmente en la mayoría de los estudios, la operacionalización y la medida de las variables explicativas fue relativamente simplista, imponiendo serias limitaciones en el subsecuente análisis estadístico y en la interpretación de los resultados.

3.5.4 Aspectos metodológicos.

Enfoque Geográfico.- El grueso de la investigación en el desarrollo de las firmas exportadoras se ha realizado en los E.E.U.U., reflejando posiblemente la preocupación por el déficit de la balanza comercial. Se ha hecho muy poco esfuerzo para examinar la validez de los modelos en ambientes diferentes, con diferentes condiciones de demanda, situaciones de competencia y leyes del gobierno.

Cobertura de la industria.- La mayoría de los modelos fueron probados en empresas pertenecientes a unos cuantos sectores industriales, en especial en manufactureros.

Tamaño de la empresa.- Todos los estudios se enfocaron en empresas de tamaño pequeño a mediano, pero manteniendo un desarrollo lineal a lo largo del camino a la internacionalización.

Unidad de análisis.- Todo el trabajo empírico en el desarrollo exportador ha usado a la empresa como la unidad de análisis. Muchos estudios incluyeron compañías cuyo estatus exportador fue definido después de que la información fue analizada.

Diseño de muestreo.- En la mayoría de los estudios la muestra se determinó probabilísticamente, aunque nunca se especificaron tales diseños. Los niveles de respuesta variaron ampliamente, de un 9% a un 57%.

Tamaño de muestra.- El número de empresas estudiadas en cada caso fue de 52 a 1057.

Recolección de la información.- El método más común de recolección de información fue la encuesta por correo, especialmente para aquellos estudios con tamaños de muestra grandes. Las entrevistas personales se utilizaron muy poco. ■

3.5.5 Características en el desempeño exportador.

Los modelos mostraron que había cierta congruencia entre las características conceptuales asociadas con el desarrollo del proceso exportador de las empresas. Por ejemplo algunos estudios encontraron que las firmas con mayor desenvolvimiento internacional fueron las que tenían personal más educado, cosmopolita y bilingüe. Otros estudios revelaron que la calidad y dinamismo de la administración, expresado por herramientas técnicas, competencia empresarial y orientación planeada, fueron los factores más importantes para avanzar hacia otras etapas exportadoras.

Enseguida se presentan otros tipos de características asociadas al desempeño exportador.

El estilo administrativo que también cambiaba significativamente mientras la firma progresaba en el camino exportador. Esto es, en las etapas iniciales, los administradores exportaban de una manera más informal y desarticulada, sin planeación, debido a la ausencia de procedimientos organizacionales para manejar transacciones internacionales de sistemas inadecuados para la adquisición, análisis y transmisión de información de y hacia los mercados internacionales.

Los factores organizacionales que actuaban como facilitadores e inhibidores en el desarrollo del proceso exportador, especialmente aquéllos relacionados con las ventajas diferenciales y tamaño de la empresa.

Por último los modelos sugirieron una tendencia a comprometer gradualmente los recursos de la empresa, como capital financiero, equipo de producción, empleados de la compañía y personal administrativo, conforme aquélla se encausaba hacia la internacionalización. El grado de velocidad con que se comprometían dichos recursos, dependía grandemente del papel de la administración en el diseño e implementación de la estrategia exportadora y de la mercadotecnia de la empresa.

Con esta revisión de los estudios sobre comportamiento exportador, se pueden derivar factores de importancia para el desempeño de las empresas.

3.6 PRODUCTIVIDAD.

Si la productividad es medida *grosso modo* a través de la relación entre producto e insumos utilizados, sean éstos de cualquier naturaleza humanos, materiales y financieros, su estudio no parece tan sencillo, puesto que si queremos descubrir sus fuentes de generación, se tienen que analizar sus elementos en lo individual y luego actuando en conjunto.

Como se ha mencionado, la productividad no depende de un solo insumo o factor, sino de la conjunción de todos ellos, por ello cobra relevancia estudiarla y analizarla holísticamente,⁶⁹ distinguiendo los factores que influyen desde el exterior y sobre los cuales las empresas poco o nada pueden hacer para controlarlos, y los que se generan e influyen internamente en el desempeño de la productividad de las empresas y sobre los cuales el grado de control puede ser mayor.

Entre los primeros se encuentran las condiciones del entorno macroeconómico, infraestructura, disposiciones legales, facilidades administrativas, financiamiento principalmente. Dentro de los segundos se encuentran todos aquellos del entorno microeconómico, es decir, de la empresa, que van desde la generación de la idea sobre un nuevo producto o proceso hasta el servicio posventa, considerando además otros factores que intervienen en otros tantos procesos tal como lo presenta M. Porter en su cadena de valor.⁷⁰

3.6.1 Productividad desde adentro.

En un trabajo de William Seidman y Steven L. Skancke titulado: *Productivity. The proven path to excellence in U.S. companies*, se estudiaron mil empresas norteamericanas para identificar los factores que podían explicar el desempeño exitoso frente a la competencia internacional. En éste se afirma que la productividad en las empresas es clave para la

⁶⁹Prokopenko, J. *La gestión de la productividad*. Organización Internacional del Trabajo. De. Limusa. México 1991. Cap. 2.

economía de los Estados Unidos, y por ello su enfoque se orienta precisamente a estudiar en forma integral los elementos o factores que la hacen posible. Desde una óptica microeconómica y organizacional, las empresas son vistas como un todo, dándole y se le da una gran importancia al factor humano, a las actitudes y valores, y al desarrollo de la tecnología.

Para estos autores la productividad está en función del liderazgo, de la organización, de la planeación estratégica, de la planeación operativa, de la calidad, de medir la productividad, de la gente, de la comunicación, del reconocimiento, de la inversión, de la tecnología y de la investigación.

Se trata de un trabajo basado en la revisión de los aspectos más sobresalientes en el desempeño de las empresas, que no incluyó pruebas estadísticas, sino más bien hizo un recuento de las características que se asocian a prácticas exitosas.

3.6.1.1 Las principales características que ellos encontraron en las empresas fueron:

Existencia de líderes que planean y organizan su éxito, que saben a donde se dirige la compañía, que aseguran que su empresa sea flexible, y que puede tomar decisiones rápidamente a medio camino.

Otra fue que el énfasis de estas compañías estaba siempre en la calidad y en una mejor administración de todos sus recursos, con el fin de mejorar su productividad y su habilidad para competir.

La última pero no menos importante, fue que reconocían que sus empleados eran la clave para el crecimiento y el éxito. Sobre esto último, mencionaban algunos ejemplos:

- Diamond Fiber Products: programa para recompensar a los empleados.
- Como Products Corporation: énfasis del trabajo en equipo.
- Donnelly Corporation: administración participativa y reparto de beneficios.
- Certified Grocers: adopción de propuestas hechas por los empleados y recompensas.
- Champion International: organización de equipos resolutorios de problemas.
- Lowe's Companies, Inc.: participación de los empleados en la propiedad de la empresa.

3.6.1.2 Las principales conclusiones y recomendaciones que se pudieran derivar del estudio fueron:

- La mejora de la productividad y competitividad, dan como resultado mayores beneficios.
- Para ser un competidor exitoso, se debe ser un administrador exitoso, y un administrador exitoso es un líder, y un líder es alguien que pone el ejemplo para que otros lo sigan.

¹⁰ Porter, Michael. Idem 1997p. 75.

- Por esto es importante saber a donde se va y cómo se piensa llegar allá, con una mente flexible y persistente en la búsqueda de metas definidas; con una comunicación que entere a los trabajadores que los objetivos son a corto y a largo plazo. Pero lo más importante es movilizar a toda la gente hacia un objetivo común.

3.6.1.3 Para dirigirse a un estatus como el anterior sugieren:

- Medir la productividad de todos, de manera simple, con base en información existente y fácilmente asimilable.
- Ser un comunicador dinámico y abierto, con una actitud de compañerismo que estimule la participación de los trabajadores.
- Coordinar y controlar procedimientos, procesos y gentes, propiciando la integración y la delegación de responsabilidades a través de cierto grado de supervisión.
- Considerar que las computadoras son la llave para el mejoramiento de la productividad, y la más importante herramienta para mejorarla. Estar al corriente en tecnología es básico.
- Buscar y remover obstáculos a la productividad, que los trabajadores los identifiquen.
- Recompensar a los trabajadores, el reparto de utilidades no es un costo. La propiedad de los empleados contribuye a una sensación de futuro común, porque todos los propietarios tienen interés en hacer trabajar su empresa.
- Propiciar la innovación; las mejores remuneraciones deben salir de ideas que cambian el producto, el proceso y la gente. Las ganancias en productividad requieren innovación, cambio, flexibilidad y adaptabilidad.
- Esperar y aceptar solo calidad, para también recompensarla.
- Reducir capas en la administración para mejorar la comunicación y la participación.
- Delegar responsabilidades en la escalera organizacional.
- Planear para el futuro, organizarse para la productividad requiere acción en todos los niveles y en todas las partes del negocio.
- Considerar que la productividad y calidad son realmente dos lados de la misma moneda. La productividad mejora cuando hay un esfuerzo organizado para igualar la calidad con la productividad, y una calidad pobre puede destruir el programa de productividad.
- Las ganancias provenientes de la productividad dependen directamente de la motivación y el entusiasmo. La consideración para otros es la única forma de crear un equipo ganador.
- Invertir es esencial.
- Capacitar para la competencia es tan básico para los administradores como para los obreros.
- Planear estrategias para mantenerse al frente.
- Escuchar a los empleados y clientes.

- Intentar determinar hacia donde se dirigen sus clientes, su industria y la economía en general, para poder tomar ventaja del medio cambiante.
- Conocer a los clientes es la llave para mejorar la posición competitiva a través de la planeación.
- Tener habilidad de combinar un entendimiento de las necesidades cambiantes del cliente con la flexibilidad organizacional.

3.6.1.4 Calidad para la productividad.

En lo referente a la calidad y su relación con la productividad afirmaban que el dinero gastado en control de calidad reduce costos y ahorra mucho dinero. Por lo que si los proveedores entregan materiales de calidad y los trabajadores preparan productos con calidad, entonces en el mercado se va a comercializar el producto más fácilmente. Si la calidad es la prioridad máxima, entonces cada paso del proceso productivo requiere menos esfuerzo y da como resultado más bienes a menor costo. Las ventas y las ganancias vienen por añadidura cuando la calidad y la productividad trabajan juntas.

En una cita de su libro mencionaban a un vicepresidente de una compañía que explicaba como llegar a la calidad diciendo que: "La calidad es todo aquello que va con mantener satisfecho a un cliente. No es solo un producto de calidad; es la calidad del servicio, responsabilidad y entregas sin error". Para lograrla recomendaban también:

- Que la calidad empiece desde arriba.
- Que cuando un empleado produzca trabajo de calidad, su evaluación refleje ese éxito.
- Que se involucre a los empleados en los programas de calidad.
- Que se insista en la calidad que entregan los proveedores.
- Que se aplique una retroalimentación con los clientes para mejorar el control de calidad.
- Que se hable con la gente para medir resultados.
- Que se busque más de una medida para ello.
- Que se permita a las utilidades ser un barómetro de la productividad.
- Que se considere a la gente productiva como el recurso más importante.
- Que se conozcan las necesidades del personal.

3.6.1.5 El factor humano para la productividad.

Si lo que hace la diferencia crítica en el desenvolvimiento de un trabajador, es la motivación y la actitud de los dirigentes que es transmitida a los niveles inferiores en la empresa, entonces es necesario crear una organización donde la gente comparta un sentimiento de destino común, lo que significa dar a conocer a la gente la empresa para la cual trabajan. Igualmente los dirigentes deben convencer a sus empleados de que la productividad, competitividad y las utilidades están directamente relacionadas con el estatus económico del personal. Para ello una buena comunicación, compartir la información, así como aprender a

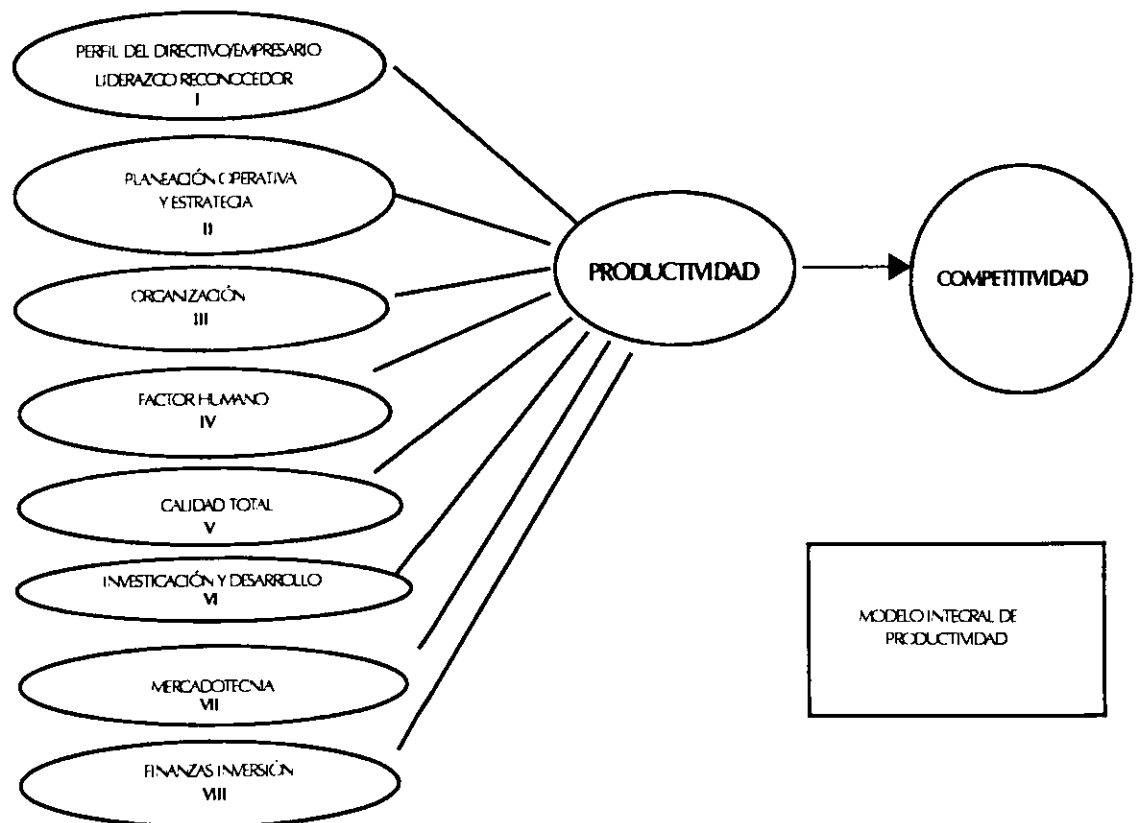
escuchar son esenciales para mejorar la productividad, sobre todo si el líder identifica el problema, pero deja a los empleados identificar la solución.

En el mismo sentido mencionaban que:

- * Recompensar el esfuerzo en grupo.
- * Pagar por habilidades extras.
- * Promover flexibilidad del personal.
- * Eliminar la incertidumbre laboral.
- * Promover la satisfacción laboral.
- * Incluir a los trabajadores en la toma de decisiones.

Por último recomendaban que invertir en nueva tecnología e investigación es fundamental para el futuro de la empresa, lo que a su vez sirve para planear a largo plazo y evitar improvisaciones.

Con todos esos elementos apuntados anteriormente, se propone un modelo integral para la productividad como el siguiente:



Al final de toda esta presentación de enfoques y planteamientos sobre competitividad y productividad, es necesario dejar muy claro que se entiende por cada uno de esos conceptos.

3.7 COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

Pareciera que existe una confusión entre competitividad y productividad, hay quien define la primera como la serie de actividades de tal forma organizadas que logran un desempeño superior de la empresa con respecto a sus competidores, lo cual incluye la generación de un mayor valor agregado al cliente,⁷¹ es decir, el concepto se mueve tanto en la esfera de la oferta como de la demanda. La segunda en su forma más simple, se define como la relación entre el producto y los insumos utilizados en su generación,⁷² esto es, sólo considera el lado de la oferta. Hasta este punto todo parece muy claro, sin embargo cuando existen otros enfoques como el de Joseph Prokopenko de la Organización Internacional del Trabajo (OIT),⁷³ que amplía el concepto al explicar que la productividad no solo depende de los insumos que intervienen en la producción, sino de todos los que intervienen en la empresa y también de los que se encuentran en el entorno de las empresas, la dificultad para diferenciar un concepto del otro se presenta.

En esa ampliación del concepto de productividad también coincide Michael Porter⁷⁴. Para este autor la productividad es una fuente de ventaja competitiva que a su vez depende de muchos factores, todos ellos integrados en lo que él denomina la cadena de valor, que incluye tanto las funciones administrativas como los procesos organizacionales que hacen posible la generación de valor para los clientes, es decir, también incluye elementos externos a la empresa pero directamente vinculados con ella, por ejemplo las relaciones cliente-proveedor, las alianzas o acuerdos, etc.

Como se puede observar en Porter la productividad depende de los elementos que conforman la cadena de valor, en tanto que para Prokopenko de la OIT, la productividad depende de todos los factores internos y externos a la empresa y se asemeja mucho a la competitividad.

Al tenor de esta discusión sobre productividad es importante también mencionar el trabajo ya presentado de William Seidman y Steven L. Skancke, quienes durante la década de los ochentas, cuando siendo asesores de la Casa Blanca precisamente sobre aspectos de productividad, estudiaron el comportamiento de 1000 empresas manufactureras en su desempeño hacia la excelencia.⁷⁵ En dicho estudio que primero titularon por cierto *Competitividad, el camino hacia la excelencia* y luego *Productividad: el modelo probado a la excelencia en las compañías norteamericanas*, enfatizan un modelo ciertamente holístico de

⁷¹ Bueno Campos, E. Morcillo Ortega, P. *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Ed. Mc Graw Hill. España 1994. p. 274.

⁷² La mayor parte de los conceptos y mediciones sobre productividad coinciden en que se trata de una relación de producto o valor agregado a insumos utilizados, así lo expresa Joseph Prokopenko en *La gestión de la productividad*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza. Ed. Grupo Noriega Editores. México 1991. También David Bain en *Productividad*. La solución a los problemas de la empresa. Ed. Mc. Graw Hill. México 1992.

⁷³ Propenko, J. *La gestión de la productividad*. Organización Internacional del Trabajo. De. Limusa. México 1991. Cap. 2.

⁷⁴ Porter M. Idem. p. 76-77

concebir la productividad como un camino hacia la competitividad. Entre los factores importantes mencionan la planeación, la organización, la calidad, la medición de la productividad, la importancia de la gente, la comunicación, el reconocimiento, y la inversión en nueva tecnología y procesos. Como puede observarse se trata de los factores que influyen internamente en la empresa, quizá por esto en la versión revisada de su trabajo cambiaron competitividad por productividad, asumiendo que ésta última es un medio o una condición para alcanzar la competitividad.

En síntesis, no se asume el concepto simple de productividad por ser muy limitado en su alcance, cuando existen enfoques más completos al respecto. Por lo tanto, cuando se habla de competitividad se trata de un concepto muy amplio, que involucra todo lo que coadyuva al desempeño de la empresa dentro de un esquema de competencia en el mercado, y se refiere a un estado o condición alcanzado. En tanto que productividad es un resultado medible e influido por el desarrollo de ventajas competitivas, y está relacionado con el mejor uso de los recursos disponibles por una empresa, sean internos o externos a ella.

Por todo lo anterior, analizar la productividad desde un enfoque holístico no es fácil,⁷⁵ porque aunque finalmente sus resultados se materializan en producir y/o en vender más con los mismos o con menores recursos, intervienen una gran cantidad de variables, que el sólo hecho de determinar su importancia es clave para tomar decisiones que mejoren el desempeño de la empresa.

En una sociedad con cada vez más información y competencia,⁷⁶ los clientes definen sus compras en función del precio y/o de la diferenciación, atrás de los cuales están los gustos y preferencias, sus condiciones socioculturales, económicas, la información y demás factores estudiados en el comportamiento del consumidor, es decir, siempre lo hacen pensando en un posible beneficio y cuando las condiciones del mercado y de su presupuesto se lo permiten hace comparaciones y toma decisiones, que parecen ser las tendencias en la actualidad.⁷⁷ Quienes están del otro lado como oferentes de los bienes y servicios, entonces deben preocuparse por el desarrollo de ventajas competitivas que les permitan alcanzar un posicionamiento en la mente de los consumidores. En otras palabras, alcanzar el éxito de la empresa en el mercado.

⁷⁵ William Seidman y Steven L. Skancke. *Ididem*.

⁷⁶ Al Rais y Jack Trout en *Posicionamiento y la Guerra de la Mercadotecnia*. Ed. Mc Graw Hill. México 1992-1993. Hacen alusión precisamente a la sobreinformación que existe en la sociedad y a la competencia creciente que se da ahora en la mente del consumidor, destacando las características definitorias del producto o servicio, en función del beneficio que va a recibir el consumidor, en términos monetarios (precio-ahorro) y o no monetarios (calidad-diferenciación, exclusividad, status, etc).

⁷⁷ En México la apertura comercial permitió la entrada de mercancías del resto del mundo, lo que incremento enormemente el grado de competencia en la economía, con lo cual el consumidor se beneficia tanto en precio como en alternativas de consumo, por su parte los oferentes tienen que esmerarse por ganar la preferencia de sus clientes atendiendo sus necesidades y la mejor forma de satisfacerlas, lo que los lleva a buscar el desarrollo de ventajas competitivas que les permitan un posicionamiento en la mente del consumidor. Lo mismo sucede en época de crisis, cuando se contrae el presupuesto el consumidor tiende a cuidarlo más y por ello busca las mejores opciones de compra.

Por lo tanto, buscar ventajas competitivas dentro de la cadena de valor, por lo que atañe a la empresa u organización y/o tenerlas en el entorno, es crucial para competir y ganar en el mercado. Dentro de la empresa conocer las ventajas competitivas tiene grandes beneficios, puesto que puede ayudar a una mejor aplicación de los recursos y a un esfuerzo mejor dirigido.

En este sentido identificarlas y determinar que tanto influyen en la productividad es una tarea colosal, sin embargo, el identificar algunas de ellas o las principales, puede ser el inicio de un conocimiento fructífero que puede derivar en la potenciación de fuentes generadoras de ventajas competitivas en la misma empresa, en otras empresas o en aquellas que no han encontrado el camino hacia la competitividad.

En este trabajo se estudian las ventajas competitivas de orden inferior, relacionadas con la productividad en las empresas exportadoras localizadas en el estado de Puebla, a través de un enfoque holístico que considera una amplia gama de variables internas de la empresa.

Capítulo IV

ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD

ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD

4.1 INTRODUCCIÓN.

Uno de los factores que contribuyen al crecimiento y desarrollo de los países en el mundo es la productividad, mediante ella es posible incrementar la producción de bienes y servicios que pueden satisfacer las necesidades de la gente y lograr un bienestar para la población.

Sin embargo, el argumento anterior aunque sintetiza muy bien la importancia que tiene la productividad, no deja de ser muy simple, dada la complejidad que involucra ésta.

Cuando se trata de producir y luego distribuir, para llegar al intercambio y posteriormente al consumo, aparecen una gran cantidad de procesos que deben ser administrados y dirigidos de tal manera, que en todos ellos sólo se utilicen los recursos necesarios para lograr los máximos beneficios, y así sean productivos. En este cometido las empresas, entendidas como el conjunto de personas que se relacionan y trabajan bajo un objetivo común, con una tecnología e interacciones con el medio, se convierten en el centro de la atención, porque hacen posible todos los procesos que se desarrollan en una sociedad. Por lo tanto, si se aspira a una sociedad que promueva el bienestar, se requiere que sus empresas sean productivas; en el sentido de administrar eficientemente sus recursos.

Como se puede apreciar, la productividad es más importante de lo que parece, puesto que implica utilizar mejor los recursos escasos disponibles, incluidos no sólo los materiales sino los que dan vida a los procesos: las personas.

En este sentido, es de primordial importancia que las empresas funcionen bien, tanto interna como externamente, puesto que no son entidades aisladas de la realidad macroeconómica; por el contrario, son parte de un sistema económico del cual reciben influencias e influyen. Es, pues, necesario proponer un enfoque integral, que considere las interacciones de la empresa con su entorno y las que se establecen en su interior, en una relación biunívoca de correspondencia y retroalimentación.

Para entender lo anterior, se requiere una metodología que analice el todo y las partes; como una unidad dinámica que reconoce el papel de cada elemento, sus conexiones e interdependencias. Esto es lo que ofrece el enfoque de sistemas, y esta es la razón por la cual se utiliza en este trabajo para iniciar el análisis sobre la organización para la productividad.

Vista así, la productividad de una empresa dependerá de factores internos y externos. En este trabajo se propone un enfoque holístico, para analizar los factores que determinan la productividad, pero centrandó la atención en aquellos factores internos que están relacionados con los procesos dinámicos en las empresas, me refiero a los agentes activos que interactúan, al comportamiento organizacional que despliegan los trabajadores, empleados y directivos.

Con esta orientación, el contenido de este capítulo se inicia con una consideración sobre el enfoque de la teoría de sistemas, que permite ubicar a las empresas en un contexto global, se prosigue con el estudio de la productividad, abarcando su importancia y sus determinantes desde un punto de vista sistémico; se concluye con el estudio de los factores organizacionales que posibilitan el mejoramiento de la productividad.

4.2 PROBLEMÁTICA A TRATAR.

A lo largo de los años el interés por la productividad ha adoptado diversas formas. En el nivel macroeconómico, la medición de la productividad ha sido un criterio útil de los órganos rectores en el establecimiento de políticas salariales o en la lucha contra la inflación. En el nivel empresarial, ha contribuido a precisar el rendimiento y quizás por ello ha aumentado el interés por los métodos y las técnicas relacionadas con su incremento.

En años recientes se ha logrado dar un impulso a la productividad mediante los progresos alcanzados en la tecnología de los procesos. Sin embargo, en este aspecto el interés se ha centrado más en la tecnología que en la administración racional de la productividad, o en las repercusiones sociales de la introducción de nuevas técnicas.

El mejoramiento de la productividad o el empleo eficaz de los recursos disponibles es la mejor manera, en realidad la única, de promover el desarrollo futuro en cualquier tipo de sociedad. El aumento fuerte y rápido de la productividad que parece estar subordinado a la nueva tecnología, podría convertirse en un problema en sí mismo, si no se captan y resuelven algunas de las cuestiones relacionadas con la distribución que lo acompaña. ¿Quién se beneficiará de una alta productividad? ¿Cómo podemos asegurarnos que un número suficiente de personas participen en los beneficios, de modo que la demanda aumente con la suficiente rapidez para absorber la mayor producción lograda gracias a la mayor eficiencia?

Todo esto implica conocer la medición de la productividad y estudiar a quienes contribuyen a su perfeccionamiento, ya que la productividad es el punto en el que los conocimientos técnicos, la tecnología, la gestión, los intereses humanos y el medio ambiente social y empresarial convergen.

También es necesario reconocer la importancia de los principales factores macroeconómicos que contribuyen al crecimiento de la productividad o lo obstaculizan. En esos factores se incluyen la política general del estado, las políticas y estrategias económicas y sociales, los ciclos económicos y la competencia internacional, el medio ambiente natural y los cambios demográficos y estructurales.

Con todo eso, el lugar donde el crecimiento de la productividad se produce realmente es en la empresa o en la organización. Este es el marco donde los diversos recursos disponibles se agrupan para producir bienes y servicios. La eficacia de su funcionamiento en conjunto se refleja en la productividad.

En México las condiciones macroeconómicas parecen estarse estabilizando y otra vez se ve más claro que nos encontramos en una economía abierta, altamente competitiva, que hoy más que nunca demanda cambios en el nivel microeconómico. Las propias autoridades han reconocido que es imprescindible elevar la competitividad de las empresas y en ello se

empeñaron al convocar a las firmas de los pactos económicos para elevar la competitividad y el empleo, y posteriormente para la recuperación económica.⁷⁸ En el mismo sentido, un factor crucial para elevar la competitividad es la productividad, que también ha sido reconocida por las autoridades mediante la propuesta de los Bonos de Productividad, el Acuerdo Nacional para elevar la Productividad y la Calidad, desde mayo de 1992, y en años recientes la creación de los Centros Regionales para elevar la Competitividad Empresarial, dan cuenta del enorme interés por parte del sector gobierno para mejorar el desempeño de las empresas desde un enfoque microeconómico, aunque sus alcances sigan siendo muy limitados.

En efecto, en las empresas además del entorno, concurren muchos elementos que contribuyen y son responsables de su funcionamiento; en los tiempos que vivimos no podemos concentrarnos y hablar de rendimiento o de productividades parciales únicamente, los resultados son totales y globales, desde la concepción de la idea, la investigación y desarrollo del producto hasta el servicio posventa dentro y fuera del país debido a que el mejoramiento de uno de los factores debe ser correspondido por el de los demás. Entonces la productividad abarca todos los sistemas, etapas y procesos en las empresas y como tal debe ser estudiada.

Las empresas de éxito que pudieron sortear la crisis económica y emerger como empresas exportadoras competitivas a nivel internacional, han innovado y mejorado su productividad desde una perspectiva integral, de conjunto, con una clara visión de futuro, respondiendo rápidamente a los cambios del mercado. Esto fue lo que dio origen a la hipótesis de trabajo que orientó los objetivos de esta investigación.

4.3 EL ENFOQUE DE SISTEMAS.⁷⁹

Actualmente vivimos en un mundo de complejidad organizada: complejidad que se define por el número de elementos presentes en el sistema, por sus atributos, por las interacciones entre los elementos y por el grado de organización inherente al mismo. En vista de lo anterior, la solución de los problemas requiere más bien una amplia visión de conjunto que un estudio demasiado obsesivo del problema en cuestión. Es necesario encarar el problema desde una perspectiva más amplia, desde la perspectiva de los sistemas, con un enfoque global e integral. Este enfoque de los problemas como un todo recibe el nombre de enfoque de sistemas. El enfoque de sistemas se opone al método analítico.

Los biólogos fueron los primeros en desencantarse del enfoque analítico, que negaba o ignoraba el problema total de la organización encontrado en todos los organismos vivos.

También los científicos sociales terminaron por sentirse insatisfechos con el enfoque analítico. Por tal motivo, algunos investigadores creen que no se pueden estudiar las organizaciones sin estudiar a las personas que las componen, de igual modo, que no es posible conocer realmente a los seres humanos cuando se los estudia al margen de la totalidad de vínculos organizativos.

⁷⁸ Ver *El Financiero*, varios números en los meses de Julio y Diciembre, desde 1990 a 1994.

⁷⁹ El enfoque de sistemas fue tratado con base en el libro de Shoderbek Kefalas, *Management Systems*, 4a. Edición, BPI-Irwin 1993). También se utilizó una traducción al español.

Al respecto, el fenómeno de las organizaciones complejas contribuyó al crecimiento del enfoque de sistemas. Por ejemplo, hoy en día existen las empresas multinacionales, la integración vertical, las fuentes competitivas de recursos limitados, un rápido cambio tecnológico, una extensa reglamentación estatal y una creciente repercusión de decisiones gubernamentales que complican las estructuras. Para enfrentar esa complejidad se requirieron nuevos enfoques.

De lo que antecede, no se debe inferir que el enfoque de sistemas se encuentra en contradicción completa con el enfoque analítico. La concepción de los sistemas no prescinde del pensamiento analítico, lo complementa en lugar de reemplazarlo. El analista de sistemas, en lugar de concentrarse en un "microanálisis" de las partes, prefiere enfocar los procesos que vinculan esas partes.

4.3.1 Características de los sistemas.

Cinco son los aspectos básicos relativos a la concepción de sistema:

- 1.- Los objetivos del sistema total y, específicamente, la medición del desempeño del propio sistema.
- 2.- El ambiente del sistema.
- 3.- Los recursos del sistema.
- 4.- Los componentes del sistema.
- 5.- La administración del sistema.

- 1.- Los objetivos según Churchman,⁸⁰ son las metas, los fines hacia los cuales tiende, es decir, la teleología constituye una característica de los sistemas.
- 2.- El ambiente constituye todo lo que está "fuera" del sistema. Dos rasgos caracterizan al ambiente, primero, el ambiente incluye todo lo que reside fuera del control del sistema; segundo, el ambiente debe incluir todo lo que determina, al menos en parte, la forma de desempeño del sistema.
- 3.- Los recursos son todos los medios de que dispone el sistema para ejecutar las actividades necesarias en la realización de metas. Los recursos se encuentran en el interior del sistema; además a diferencia del ambiente, incluyen todos los elementos que el sistema puede modificar y utilizar en beneficio propio.
- 4.- Los componentes -según Churchman- son la misión, las tareas o las actividades que puede llevar a cabo el sistema para realizar sus objetivos.⁸¹
- 5.- La gerencia de sistemas incluye dos funciones básicas: la planificación del sistema y el control del mismo. La primera comprende todos los aspectos del sistema señalados anteriormente: sus metas u objetivos, su ambiente, su utilización de recursos y sus componentes o actividades. El control del sistema implica a la vez el examen de la ejecución de los planes y la planificación de los cambios.

⁸⁰ West Churchman. *The System Approach*. New York: Dalacorte Press. 1968. Cap. 3. Citado por Shoderbek, *Ibid.* p. 11

⁸¹ Shoderbek. *Ibidem.* p11.

4.3.2 Definición de Sistema.

Un sistema es "un conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad".⁸²

A fin de reducir aún más la vaguedad inherente a los términos, se explicarán los conceptos básicos, a saber, los objetos, las relaciones, los atributos, el ambiente y la totalidad.⁸³ Los objetos son los componentes de un sistema, tales como, la entrada o entradas, el proceso o los procesos, la salida o las salidas y el control de retroacción.

Las entradas de un sistema pueden ser materia, energía, seres humanos o simplemente información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

El proceso es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada por miembros de la empresa, y así sucesivamente. En la transformación de entradas en salidas se debe saber siempre cómo se efectúa.

Las salidas son el resultado del funcionamiento del proceso o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

La retroacción es el mecanismo del sistema que retroalimenta el proceso, dándole información al inicio con base en las salidas.

Las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos, las relaciones que con mayor probabilidad se encontrarán en el mundo empírico pertenecen a una de las tres categorías siguientes: simbiótica, sinérgica y superflua.

La relación simbiótica es aquella en la que los sistemas conectados no pueden continuar funcionando.

En las relaciones sinérgicas, la acción cooperativa de subsistemas semindependientes, tomados en forma conjunta, origina un producto total mayor que la suma de sus productos tomados de manera independiente.

Las relaciones superfluas son las que repiten otras relaciones, aumentan la probabilidad de que un sistema opere durante todo el tiempo y no durante una parte del tiempo. Cuanto mayor es la superfluidad, mayor la confiabilidad del sistema y más grande el gasto.

Los atributos son propiedades de los objetos y de las relaciones. Manifiestan la forma en que se conoce, observa o introduce algo en un proceso.

El ambiente de un sistema es lo que es externo.

⁸² Es una definición aceptada generalmente, según lo menciona Shoderbek/Kefalas Ibidem.p.12.

⁸³ Shoderbek. Ibidem.p. 12.

Límites de un sistema, se encuentran íntimamente vinculados con la cuestión del ambiente. Se puede advertir con facilidad que el límite demarca el sistema respecto de su ambiente. Con los conceptos anteriores, los teóricos han determinado los siguientes signos distintivos de la teoría general de los sistemas:⁸⁴

- 1.- Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares.
- 2.- Totalidad, intenta encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
- 3.- Búsqueda de objetivos, teleología.
- 4.- Insumos y productos. Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta.
- 5.- Transformación. Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas.
- 6.- Entropía. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden.
- 7.- Regulación.
- 8.- Jerarquía. Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños.
- 9.- Diferenciación. En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas.
- 10.- Equifinalidad. Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes.

A partir de esos signos distintivos, se han diseñado implicaciones para las organizaciones.

4.3.3 Consecuencias de la teoría de los Sistemas para las organizaciones.

Algunos de los beneficios potenciales que tiene la concepción de sistemas para quienes dirigen organizaciones son:

- 1.- Libera al administrador de encarar su tarea desde un estrecho punto de vista funcional y de hecho lo obliga a identificar otros subsistemas que son entradas o salidas para su sistema.
- 2.- Permite al administrador enfocar sus objetivos con relación a un conjunto más grande de objetivos de la organización. La tarea del administrador consiste en comprender no solo sus objetivos, sino la forma en que se integran en objetivos más amplios que convierten la organización en un sistema.
- 3.- Permite a la organización estructurar los subsistemas de una manera coherente con los objetivos de dichos subsistemas. En términos más específicos, hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas.
- 4.- El punto de vista de los sistemas, con su modelo de logro de objetivos, permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas. En este tipo de modelo la evaluación se realiza en función de objetivos.

⁸⁴ Joseph A. Litterer. *Organizations Systems, Control and Adaptation*, vol. 2, 2a. edición (Nueva York: John Wiley & Sons, 1969), p. 3-6.

4.4 PRODUCTIVIDAD DESDE UN ENFOQUE DE SISTEMAS.

La productividad si bien se entiende mejor cuando nos referimos al trabajo que se realiza en una unidad de tiempo con respecto al aprovechamiento de un factor, en realidad puede aplicarse a la mayoría de las operaciones que se realizan en una sociedad. Es más, la suma de las productividades individuales de las empresas, contribuye a la productividad de la economía y de la sociedad en su conjunto. Todavía más, la productividad es "producto" de la interacción de una gran cantidad de factores, ya que si consideramos que se trata de fabricar algo, en la realización del bien o servicio interviene el trabajo, el tipo de materiales producidos o suministrados por terceros, el tipo de proceso, el tipo de tecnología. Y si queremos extender la productividad más allá de la producción, hay que integrar los elementos de diseño y de presentación, de comercialización, de financiamiento, los cuales a su vez dependen de elementos ajenos a la empresa y sobre los cuales poca influencia puede ejercer, puesto que dependen más de las condiciones del mercado y de la economía. Así podríamos ir hacia adelante o hacia atrás del proceso productivo y encontraríamos que la productividad de la empresa o de la organización depende de elementos internos y externos, pero que a su vez la propia empresa influye en la productividad de otras empresas y de la economía en su conjunto.

4.4.1 Productividad: lo que es y lo que no es.

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. Es una medida de los recursos que se han combinado y utilizado para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectado por una serie combinada de muchos factores importantes. La manera como estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción total}}{\text{insumo total}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos totales consumidos}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. No son términos extrañamente equivalentes. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la productividad es algo más visible, tangible y medible en esa actividad.

Los economistas han respaldado esta definición tradicional al afirmar que la productividad es el resultado (la producción) que se obtiene por cada unidad de trabajo que interviene. Este punto de vista tiene que cambiar para que incluya a todos los segmentos del trabajo. Tanto el sector educativo, el gobierno, los grupos de servicio y los grupos de profesionales deben estar interesados y preocupados por la productividad. La productividad afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos.

Cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero para pagar sus cuentas de alimentos, la reparación de su automóvil o sus impuestos; y contribuir a limpiar el medio ambiente contaminado, están hablando de algo más que el simple dinero, están hablando de productividad: de la capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de los individuos.

4.4.2 Importancia de incrementar la productividad.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que equilibre, todos los incrementos de salarios, en costos y en los precios sólo significarán una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad, es la única forma cómo cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable. Desde un punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles, para mejorar la calidad de la vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

Los administradores, lo mismo que el público en general, se inclinan a las posiciones más cómodas. En lugar de enfrentarse al problema de controlar los costos, por lo general optan por buscar un incremento en la demanda.

Mientras no se afecte una disminución en la demanda por los productos o servicios, o una demanda que crece a un ritmo menor del que se está acostumbrado, tanto la productividad como el control de costos son temas que ocupan un segundo término en comparación con los esfuerzos por aumentar las ventas.

En su sentido más amplio, la productividad comprende todos los recursos y sus costos, y como tal representa la mayor de las oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa de la que se esperan ganancias, y para brindar más servicio por peso gastado en las instituciones sin fines lucrativos.

4.4.3 Consideraciones sobre la productividad.

La productividad de un sólo factor.- La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o "la productividad del trabajo". Las conclusiones falsas que se pueden deducir del análisis de la productividad de un único factor, están puestas de manifiesto por la historia de un éxito importante de la productividad británica: la agricultura. Debido a mejoramientos en la cría de animales, en los fertilizantes y los pulverizadores, en la tierra y la tecnología, la productividad del trabajo en la agricultura aumentó en un 60% entre 1976 y 1982 al igual que el producto por hectárea. Sin embargo, una unidad de energía (que incluye fertilizantes) produjo menos trigo en 1983 que en 1963.⁸⁵ Un criterio más apropiado de la eficiencia es, por lo tanto, el producto obtenido por cada unidad monetaria gastada. De ahí la importancia naciente de la productividad de múltiples factores (sino del total de los factores).⁸⁶ La productividad es actualmente mucho más que la sola productividad del trabajo y debe tener en cuenta el aumento del costo de la energía y de las materias primas, junto con la mayor preocupación por el desempleo y la calidad de la vida del trabajo.

Otro mito nocivo es que la productividad sólo se puede aplicar a la producción. En realidad, está relacionada con cualquier tipo de empresa o sistema, incluidos los servicios, y en particular la información. Con la estructura cambiante de las ocupaciones, los especialistas en información se han convertido en un nuevo recurso para impulsar la productividad. La tecnología de la información en sí aporta nuevas dimensiones a los conceptos y a la medición de la productividad. En estos días de automatización flexible, microprocesadores, sistema de fabricación y distribución "justo a tiempo", y sistemas de producción de flujo mixto, las horas de trabajo son menos importantes como medida de la eficacia que en el pasado. En realidad, en industrias y regiones donde los trabajadores "de acero" o robots están sustituyendo a los obreros, la productividad del capital o de otros recursos escasos, como la energía o las materias primas, tiene mucho mayor interés que la productividad del trabajo.

4.4.4 Productividad, calidad y trabajo.

Así mismo el concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo.

En este sentido, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

La importancia del aspecto social de la productividad ha aumentado considerablemente. En un estudio efectuado entre los gerentes y los sindicatos en algunas empresas estadounidenses,⁸⁷ se observó que la mayor parte del personal de dirección (78%) y de los dirigentes sindicales (70%) no emplean únicamente definiciones cuantitativas de la

⁸⁵ British Farming's Rich Harvest, en *The Economics Londres*, 5 Noviembre 1983 Pp. 88-89

⁸⁶ Tony Huberth The (brave) "New World of Productivity", en *Europroductivity Ideas* (Bruselas, AECNP) Mayo de 1984 Pp. 1-3.

⁸⁷ R.A. Katzell y Cols *Works, Productivity and Job Satisfaction: An evaluation of Policy-related Research* New York, Psychological Corporation 1975

productividad. Prefieren una concepción más amplia y más cualitativa, relacionada con la empresa correspondiente. Por productividad, los órganos rectores de las empresas y de los sindicatos entienden, en lo esencial, la eficacia y el rendimiento generales de las empresas individuales. Esto incluye características menos tangibles, como la falta de suspensiones del trabajo, el índice del volumen de ventas, el ausentismo e incluso la satisfacción de los clientes.

Dado este concepto amplio de la productividad, se comprende que los órganos rectores consideren que existe un vínculo entre la satisfacción del trabajador, la satisfacción del cliente y la productividad.

4.4.5 Enfoque de sistemas, organización y productividad.

De acuerdo con el enfoque de sistemas estudiado al inicio de este apartado, se explica la productividad como el resultado de la interacción de factores internos y externos a la empresa. En este sentido, el proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizativo son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado. El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. En relación con este aspecto, conviene hacer una distinción entre tres grupos principales de factores de productividad, según se relacionen con:

- El puesto de trabajo.
- Los recursos.
- El medio ambiente.

Como el principal interés aquí es el análisis de los factores de gestión más que los factores de productividad como tales, se sugiere una clasificación que ayudará a distinguir los factores que se pueden controlar desde la administración.

La clasificación sugerida se basa en un trabajo de Mukherjee y Singh⁸⁸. A partir del cual existen dos categorías principales de factores de productividad:

- . Externos (no controlables)
- . Internos (controlables)

4.5 FACTORES INTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar). Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo. Esta clasificación sirve para establecer prioridades: cuáles son los factores en los que es fácil influir y cuáles son los factores que requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes.

⁸⁸ Mukherjee y Singh: *Towards high productivity*, informe de un seminario sobre el aumento de la productividad en las empresas de producción del sector público (Nueva Delhi, Oficina de empresas públicas, 1975), pp. 91-103

Enseguida se resalta la importancia de ellos para mejorar la productividad:

Producto. La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta con respecto a la producción, se ha convertido en un factor importante de la productividad.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

Equipo y materias primas. Su utilización y disponibilidad más el nivel tecnológico adecuado y mejor calidad, son claves para eficientizar la producción y con ello elevar la productividad.

Personas. Son el principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una empresa tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar. Esto se explica por medio de una ley del comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o si queda bloqueada su satisfacción.

Para estimular y mantener la motivación, se deben tener en cuenta los factores siguientes:

- 1.- Se debe constituir un *conjunto de valores* favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la *actitud* de los directores, gerentes, ingenieros y trabajadores. (Cultura Organizacional).
- 2.- La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. (Cultura Organizacional).
- 3.- El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y, por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas.
- 4.- Asimismo es posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores. La participación de la mano de obra en el establecimiento de metas, por ejemplo, ha tenido bastante éxito en muchos países. Las relaciones humanas pueden además mejorarse simplificando los procedimientos de comunicación y reduciendo al mínimo los conflictos. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas, mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.
- 5.- Otro factor que interviene en el papel desempeñado por las personas en un impulso para aumentar la productividad es la eficacia. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función del método, la técnica, la pericia personal, los conocimientos teóricos, las actitudes y las aptitudes (la "capacidad para hacer"). La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo (promoción) y la planificación de la carrera.

En resumen, para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales: salarios y sueldos; formación y educación; seguridad social (pensiones y planes de salud); recompensas; planes de incentivos; participación o codeterminación; negociaciones contractuales; actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y al cambio; motivación para alcanzar una mayor productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización; mejores comunicaciones; sistemas de sugerencias; planificación de la carrera; asistencia al trabajo; valor de los bienes y servicios producidos; seguridad en el empleo.

Organización y sistemas. Un motivo de la baja productividad de muchas empresas es su rigidez. Son incapaces de prever los cambios del mercado y responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las nuevas innovaciones tecnológicas y otros factores externos (ambientales). Las empresas rígidas carecen de una buena comunicación horizontal. Esto retrasa la adopción de decisiones y obstaculiza la delegación de atribuciones para acercarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización. Para maximizar la productividad es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad al diseño del sistema.

Métodos de trabajo. Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen por finalidad lograr que el trabajo manual sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo.

Estilos de Dirección. Un experto en productividad y asesor de numerosas compañías japonesas, considera que hasta el 85% de los problemas relacionados con la calidad y la productividad en la industria estadounidense, son problemas comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador individual⁸⁹.

Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, en las políticas de personal, en la descripción del puesto de trabajo, en la planificación y el control operativo, en las políticas de mantenimiento y de compras, en los costos de capital (capital de trabajo y fijo), en las fuentes del capital, en los sistemas de elaboración del presupuesto y en las técnicas de control de los costos, todo esto relacionado con el mejoramiento de la productividad.

⁸⁹ Harold E. Dolenga. "Productivity problems, paradigms and progress", en *SAM Advanced Management Journal* (Nueva York, Society for the Advancement of Management), otoño de 1985, pp. 39-45.

4.6 FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa y son de interés, porque la comprensión de éstos puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de la misma y su productividad en el largo plazo.

Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. Esos factores afectan a la productividad de la empresa individual, pero las empresas afectadas no pueden controlarlos activamente.

Como la productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, los órganos rectores de los gobiernos se esfuerzan por descubrir las causas reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

En suma la productividad y la calidad son consideradas hoy en día, como lo fueron desde los inicios de la Administración, valiosos instrumentos para elevar la competitividad de los productos, de las empresas y de los países. En todos los enfoques se percibe el interés por mejorar la productividad y la calidad a través del desarrollo del ser humano y de una buena conjunción de esfuerzos, mediante una administración integral que tiene los ojos puestos en su entorno. (Enfoque de sistemas).

Debido a lo vasto de los factores que intervienen en la productividad de una empresa, y sin desconocer su importancia al respecto, se han seleccionado a los aspectos organizacionales, como integradores de todos los procesos, para relacionarlos con el mejoramiento de la productividad. Esto es precisamente lo que se presenta a continuación.

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En esta parte del trabajo se presenta la teoría del comportamiento organizacional relacionada con el diseño de la estructura y la cultura de las organizaciones.⁹⁰ Su importancia radica en la influencia que ejercen ambas, sobre el comportamiento en y de la organización, tanto para promover la satisfacción en el trabajo y el mejoramiento de la productividad, como en su interacción con el medio ambiente.

¿Por qué una estructura?.- Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de 3 elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian, esto se llama complejidad. El segundo está en el grado en que se usan reglas y procedimientos, este componente se llama formalismo. El tercer

⁹⁰ A partir de este punto y hasta que se mencione lo contrario, la referencia bibliográfica es Schermerhorn & Hunt Orborn. *Managing Organizational Behavior*, Ed. Wiley 5a. Edición . 1994.

componente de la estructura es la centralización, que se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones. Estos 3 componentes, juntos, constituyen la estructura organizacional.⁹¹

Complejidad.- La complejidad abarca 3 diferencias: horizontal, vertical y espacial. Las diferencias horizontales consideran el grado de separación horizontal entre las unidades.

Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una empresa que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferentes orientaciones dificultan que los miembros de la empresa se comuniquen y que la administración coordine sus actividades.

Las diferencias verticales se refieren a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay más posibilidad de que se distorsione la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal administrativo y la alta dirección tiene más dificultad para supervisar estrechamente los actos del personal operativo cuando existen más niveles verticales.

Las diferencias espaciales se refieren al grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la empresa. Conforme las diferencias espaciales aumentan, también lo hace la complejidad, porque se dificulta la comunicación, la coordinación y el control.

Formalismo.- Este término se refiere al grado de estandarización de los trabajos de la organización. Si un puesto es muy formal, entonces la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decidir que se hará, cuando se hará y como hacerlo.

El grado de formalismo puede variar muchísimo de una empresa a otra y dentro de una misma organización.

Centralización.- El término centralismo se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización.

En una descentralizada se pueden tomar medidas más rápidas para resolver problemas; son más las personas que realizan aportaciones para las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan ajenos, a quienes toman las decisiones que afectan su vida laboral.

Conceptos básicos organizacionales.- Tanto practicantes como teóricos de la Administración se han dedicado a desarrollar principios organizacionales desde finales del siglo pasado. Por ejemplo, Adam Smith sobre las ventajas de la división del trabajo en su célebre obra "La riqueza de las naciones", a finales del siglo XVIII.⁹² En la primera mitad del siglo XX, un grupo de practicantes y académicos de la Administración postularon una serie de principios

⁹¹ S P. Robbins. *Organization Theory Structure Design, and Applications* 3a. ed. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1990, capítulo 4

⁹² A. Smith. *Una Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones* Ed F C I. México 1981

para guiar a los gerentes en las decisiones estructurales.⁹³ Este grupo se conoce ahora como los teóricos clásicos y sus recomendaciones como los principios clásicos.

Los cinco principios clásicos son:

1.- División del trabajo.- En esencia las persona se especializan en realizar una parte de la actividad, y no la actividad total. La habilidad de alguien para realizar bien una actividad mejora con la repetición, se pierde menos tiempo en cambiar actividades, en guardar las herramientas y el equipo, evita un paso anterior en el proceso del trabajo y en prepararse para el siguiente. De esta forma la división del trabajo aumenta la eficiencia y la productividad porque alienta la creación de inventos y maquinaria especiales.

Sin embargo existe un punto donde las deseconomías humanas por la división del trabajo (que se presentan en forma de aburrimiento, fatiga, tensión, poca productividad, mala calidad, mayor ausentismo y gran rotación de personal) son más que las ventajas económicas.

Para los años sesenta estaba claro que se había llegado a ese punto en una serie de trabajos. En esos casos, la productividad podía mejorar si se ampliaba el alcance de las actividades del trabajo, en lugar de estrecharlo. Se demostró que cuando se permite que los empleados realicen una serie de actividades, que se encarguen de un trabajo total y completo y se asignan a equipos, suelen tener mayores habilidades.

2.- La unidad de mando que propone que un subordinado sólo debería depender directamente de un único superior a quien reporta directamente. Hoy, existen casos en que el respeto estricto de la unidad de mando produce un grado de inflexibilidad que entorpece el rendimiento de la organización.

3.-Autoridad y responsabilidad. Cuando se delega autoridad, según los clásicos, se debe otorgar una cantidad igual de responsabilidad.

La autoridad es un concepto importante en las organizaciones, pero el centrarse sólo en ella origina una visión estrecha e irreal de la influencia en las empresas.

Hoy las empresas se han dirigido cada vez más a la participación, los equipos y otros medios para disminuir las relaciones autoritarias de superior y subordinado. Los administradores consideran cada vez más que sus trabajos son liberar y capacitar a sus empleados y no supervisarlos.

4.-La cuestión del tramo de control captó la atención de los clásicos. El tramo de control es la cantidad de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia, los teóricos clásicos eran partidarios de los tramos pequeños con objeto de conservar un control estrecho.

El concepto de tramo de control era importante para los teóricos clásicos porque, en gran medida, determina la cantidad de niveles y administradores que tiene una organización.

⁹³ H. Fayol *Administración Industrial y General*, citado por Koontz y O'donnell, *Administración* Mc Graw Hill, México 1993

El tramo de control se determina cada vez más analizando las variables de contingencia. Por ejemplo, es evidente que cuanto más preparación y experiencia tengan los subordinados, tanta menos supervisión directa necesitarán.

Tom Peters,⁹⁴ prestigiado consultor norteamericano, asegura que en años recientes, el péndulo ha cambiado hacia la creación de estructuras planas con amplios tramos de control.

5.- Departamentalización.- Los teóricos clásicos afirmaban que las actividades de una organización se debían especializar y agrupar en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. La creación de estos departamentos, por regla general, se basa en las funciones del trabajo que se realiza, el producto o servicio que se ofrece, el cliente o comprador como objetivo, el territorio geográfico que se cubre o el proceso que se usa para convertir los insumos en productos.

La mayoría de las empresas grandes continúan usando la mayor parte o todas las agrupaciones departamentales sugeridas por los teóricos clásicos. Sin embargo, es preciso mencionar dos tendencias recientes. En primer lugar, la departamentalización por cliente ha ido adquiriendo importancia. En segundo, la departamentalización rígida ahora se complementa con equipos que van más allá de las líneas departamentales tradicionales.

El entorno competitivo contemporáneo ha vuelto a dirigir la mirada de la administración hacia los clientes. En la actualidad se usan mucho más los equipos como medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

4.7.1 Variables estructurales y comportamiento organizacional.

Partiendo de la propuesta de que la estructura de la organización puede tener grandes repercusiones en sus miembros, en esta sección, se analizan sus implicaciones en el comportamiento organizacional.⁹⁵

4.7.1.1 División del trabajo.

Considerando la población en general, la evidencia indica que la división del trabajo contribuye a una mejor productividad de los empleados, pero a costa de su menor satisfacción laboral. Sin embargo, esta generalización no toma en cuenta las diferencias individuales ni el tipo de actividades que realizan las personas.

Por ejemplo, hay un segmento de trabajadores que prefiere lo rutinario y repetitivo de los trabajos muy especializados. Para estas personas, la división del trabajo exagerada es fuente de satisfacción laboral.

⁹⁴ T. Peters y Waterman. *En busca de la excelencia*. Ed. Norma. México 1989.

⁹⁵ A partir de este punto y hasta que se mencione lo contrario, la referencia bibliográfica es Schermerhorn & Hunt Orborn, *Managing Organizational Behavior*, Ed. Wiley 5a Edición. 1994.

4.7.1.2 Otras variables estructurales.

Unidad de mando.- Desde la perspectiva de los trabajadores, las organizaciones que aplican estrictamente el concepto de la unidad de mando, disminuyen la ambigüedad y por consiguiente la tensión de los empleados. Pero esto tiene un precio; contribuyen a obsesionar a las organizaciones con las jerarquías. Todo tiene que pasar por canales. La comunicación se torna formal en exceso. El resultado es que los empleados se pueden frustrar porque se sienten "encasillados".

Autoridad y responsabilidad.- La autoridad le proporciona claridad a los empleados y reduce la ambigüedad al mínimo, porque las personas conocen las directrices que tienen que seguir. Sin embargo, cuando los administradores dependen de la autoridad, en lugar de hacerlo de sus conocimientos, capacidad de convencimiento y otras bases del poder pueden perder credibilidad ante sus seguidores. Es probable que los administradores que se escudan tras sus derechos formales tengan empleados menos productivos y satisfechos que aquellos que desarrollan otras fuentes de poder.

Tramo de control.- No hay fundamentos para establecer una relación entre el tramo de control y el desempeño de los empleados.

Departamentalización.- Las empresas se departamentalizan para aumentar la eficiencia y la eficacia. Pero, ¿qué repercusiones tienen en los miembros de la organización?. Estrecha la perspectiva de los miembros del departamento. Además la departamentalización rígida tiende a levantar obstáculos que impiden la comunicación interdepartamental efectiva y el flujo cruzado de ideas. Estos obstáculos pueden contribuir a que disminuyan la productividad y la satisfacción de los empleados.

Vale la pena mencionar que finalmente la importancia de los modelos implícitos de la estructura organizacional, debe considerar que la gente responde a sus percepciones y no a la realidad objetiva.

4.7.1.3 Cultura Organizacional.

Toda organización tiene su cultura que, dependiendo de su fuerza, puede tener una influencia importante en las actitudes y las conductas de los miembros de la organización. La idea de concebir a las organizaciones como culturas (donde los miembros comparten el significado de un sistema) es un fenómeno más o menos reciente. Hace años se consideraba que las organizaciones eran, en su mayor parte, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas. Contaban con niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y demás. Sin embargo, las organizaciones son algo más, tienen personalidad como las personas. Pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. En años recientes los teóricos organizacionales han empezado a reconocer lo anterior; aceptando el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la empresa. No obstante es interesante señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados, se originó hace apenas 45 años en el concepto de la institucionalización.⁹⁶

⁹⁶ P. Selznick, "Foundations of the Theory of organization. *American Sociological Review*, febrero de 1948, pp. 25-35

Cuando una institución se institucionaliza adquiere vida propia además de la de sus miembros,⁹⁷ adquiere valor propio, y no en razón de los bienes y productos que produce. Se vuelve inmortal, puesto que si sus metas originales ya no son relevantes, no abandona sus actividades, por el contrario se redefine. La institucionalización sirve para que los miembros lleguen a comprender de manera común cual es la conducta apropiada y sobre todo sensata.⁹⁸

Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, las formas de conducta aceptables le resultan bastante evidentes a sus miembros. En esencia, la cultura organizacional hace lo mismo. Por tanto, para explicar y prever la conducta de las personas en el trabajo es importante comprender la composición de la cultura organizacional y analizar como se crea, mantiene y asimila. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.⁹⁹

Investigaciones recientes han establecido que existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional:¹⁰⁰

- 1) La identidad de los miembros.
- 2) Énfasis en el grupo.
- 3) El enfoque hacia las personas.
- 4) La integración en unidades.
- 5) El control de los empleados.
- 6) Tolerancia al riesgo.
- 7) Los criterios para recompensar.
- 8) Tolerancia al conflicto.
- 9) El perfil hacia los fines o los medios
- 10) El enfoque hacia un sistema abierto.

Cuando se evalúa a la organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura. Este panorama representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos.

El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional y no, al hecho de que estas les agraden o desagraden.

Las funciones de la cultura.- La cultura tiene una serie de funciones en la organización. En primer término, desempeña un papel que define límites, es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. En segundo, confiere a la organización un sentido de identidad. En el tercero, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo

⁹⁷ Eastman Kodak y Timex Corporations representan ejemplos de organizaciones que han seguido existiendo después de muerto alguno de sus miembros.

⁹⁸ L.G. Zucker. "Organizations and institutions", en *Research in de Sociology of Organizations* S. B. Bacharach (Ed). (Greenweech, CT: JAI Press, 1983), pp. 1-47 y A. J. Richardson. "The production of institutional behaviour. A constructive comment of de use of Institutionalization Theory in organizational analysis". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, dic. 1986, pp. 304-316.

⁹⁹ Véase por ejemplo H.S. Becker. "Culture a Sociological view". *Yale Review*, verano de 1982 pp. 513-27. E. H. Schein. "Organizational Culture and leadership", (Sn. Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168

¹⁰⁰ Basado en G. Hofstede, B. Neuijen. "Measuring organization culture. Acualitative and Cuantitative Studio across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, junio 1990, pp. 286-316.

superior al interés personal de un individuo. En el cuarto, refuerza la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización; ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados. La cultura define las reglas del juego.

4.7.1.4.1 Implicaciones de la cultura sobre la productividad y la satisfacción.

La relación entre cultura y rendimiento o productividad es menos clara, aunque una serie de estudios encontraron que están relacionados.¹⁰¹ Sin embargo, la relación está moderada por la tecnología de la organización.¹⁰² El rendimiento será superior cuando la cultura se adapte a la tecnología, pero fundamentalmente cuando la organización se convierta en inteligente o como diría Peter Senge "en una organización que aprende"¹⁰³.

Asimismo, no se puede pasar por alto la influencia que la socialización ejerce en el rendimiento de los empleados. El rendimiento de un empleado depende, en gran medida, de que sepa lo que debe o no debe hacer. En consecuencia, la socialización adecuada se convierte en un importante factor de influencia, tanto para el rendimiento laboral real como para su percepción por parte de otros.

4.8 CONCLUSIÓN.

Para concluir, baste recordar que la productividad es uno de los elementos más importantes en un mundo cambiante y globalizante como el que vivimos. Que, sin perder de vista que es un medio para mejorar los niveles de vida de la población, es producto de la conjunción de muchos factores tanto internos como externos a la empresa; y que si queremos entender su naturaleza, su estudio debe ser abordado desde la perspectiva del enfoque de sistemas.

Igualmente se concluye que una vez concebida la productividad como producto de una serie de factores, se puede iniciar su estudio a un nivel más específico; a nivel de la empresa, donde la estructura y la cultura, más todo lo que involucran estos conceptos, se convierten en partes de un subsistema que influyen y determinan la orientación de la organización, y por lo tanto cualquier intento por mejorar la productividad. Sin menoscabo de otros factores, la evidencia empírica ha demostrado que estructura y cultura ejercen una influencia definitiva en el comportamiento organizacional, incluyendo las motivaciones y hasta la propia satisfacción en el trabajo; razón por la cual fueron incluidas en este trabajo como elementos importantes para mejorar la productividad de las empresas. A partir de ello, las estructuras más planas, es decir con el menor número de niveles jerárquicos, serán más propicias para la comunicación, la participación y la colaboración. En tanto que una cultura que priorice la ética, los valores humanistas, la planeación de actividades, la comunicación directa, el involucramiento de toda la gente en los proyectos y el trabajo en equipo, así como un liderazgo participativo, innovador y visionario sin duda contribuirán al desarrollo y mejoramiento de la productividad en las empresas.

¹⁰¹ D. Hellriegel y J.W. Slocum, Jr "Organizational Climate Measures, Research, and Contingencies" *Academy of Management Journal*, junio de 1974, pp 255-80.

¹⁰² J.W. Lorsch y J.J. Morse, *Organizations and Their Members*, Nueva York: Harper & Row, 1974

¹⁰³ Senge, Peter. *La quinta disciplina en la practica*. Ed. Guernica. España 1998.

Capítulo V

LA ECONOMÍA MEXICANA Y EL SECTOR EXTERNO

LA ECONOMÍA MEXICANA Y EL SECTOR EXTERNO

5.1 INTRODUCCIÓN.

Si el objetivo de la economía es el Desarrollo, entendido éste como el proceso mediante y durante el cual se mejora la calidad de la vida de la sociedad¹⁰⁴, la economía debe contribuir no sólo al mejoramiento de las condiciones económicas, sino también de las condiciones políticas, sociales, ecológicas y culturales, generando oportunidades y recursos para que la población piense, se organice y participe en los cambios. Por ello es indispensable asignar los recursos de la sociedad en los mejores usos, para que exista la riqueza suficiente que distribuida equitativamente, realmente aumente el bienestar de la población. Vista así la perspectiva económica, el estudio y el análisis de las estructuras y de los procesos económicos¹⁰⁵, se convierten en elementos claves si se aspira a mejorar los niveles de vida de la sociedad; incluso a través de la generación de riqueza en las empresas, en donde el entorno juega un papel muy importante para las decisiones de inversión para el crecimiento.

Pues bien un componente importante del desarrollo es el crecimiento económico que a su vez, se impulsa a través de la inversión productiva que se realiza en los diferentes sectores que conforman el aparato productivo. En México desde hace más de 15 años se vienen haciendo esfuerzos para convertir, al sector externo y a las exportaciones no petroleras, en particular, en el motor de crecimiento de la economía.

Pero ¿por qué esta reorientación hacia la exportación?, que al fin y al cabo ha afectado fuertemente a las empresas, las cuales tuvieron que adecuarse a un nuevo esquema de competencia. Con esta pregunta se inicia este capítulo, donde se hace una breve descripción de la evolución de la economía mexicana y de su sector externo desde 1940, incluyendo el agotamiento de los impulsos de la industrialización, la economía petrolera, el cambio estructural y la creciente integración a la economía norteamericana y mundial. Posteriormente se analiza la industria y el comercio exterior en Puebla, para ir presentando el ámbito de análisis de este trabajo, destacando las ramas exportadoras.

Con este capítulo, se establece un marco de referencia para iniciar el estudio de las empresas exportadoras en el Estado de Puebla.

¹⁰⁴Es la definición más precisa que he encontrado sobre "Desarrollo", corresponde a Mario M. Carrillo H., quien la discute ampliamente en su artículo "Desarrollo y crecimiento económico una interpretación", en *Ciencia Administrativa*, Vol. I, Núm. 1 (Enero-junio 1978), pp. 75-97

¹⁰⁵A partir de los trabajos de Simón Kuznets sobretodo de *Modern Economic Growth, Rate, Structure and Spread* (New Haven, Conn), Yale University Press, (1966), muchos economistas consideraron que lo importante de estudiar en una sociedad son los cambios en la estructura sectorial de la producción, de la población económicamente activa, de la participación de la producción en el comercio exterior y del sector público en la economía nacional, entre otros.

5.2 LA DINÁMICA DE LA ECONOMÍA MEXICANA DURANTE EL PERIODO DE INDUSTRIALIZACIÓN.

Sin pretender hacer un análisis de la evolución de la economía en los últimos cincuenta y cinco años, será conveniente realizar una somera introducción que sirva de marco para el análisis del sector externo en general y de las exportaciones en particular; para conocer cuales fueron las condiciones que fueron moldeando la estructura de las exportaciones en nuestro país.

5.2.1 El proceso de industrialización por sustitución de importaciones.

A partir de los años cuarenta se inició en México un proceso de industrialización vía sustitución de importaciones (SI), que tenía como objetivo producir progresivamente bienes de consumo, intermedios y de capital; bajo una política de protección que posibilitara el crecimiento de una industria incipiente. La estrategia se complementaba con el retiro paulatino de la protección, con la intención de que la industria se fuera fortaleciendo y generando sus propios recursos y divisas para crecer.¹⁰⁶

Para ese entonces las condiciones internas y externas de toda índole eran propicias para tal proceso. Se requerían de recursos para importar la maquinaria e insumos; y fue la agricultura con sus exportaciones, con los precios bajos de sus productos y con tipos de cambio sobrevaluados la que capitalizó a la industria. En esto también contribuyó el Estado transfiriendo subsidios directos, y a través de sus empresas que le vendían a la industria insumos por abajo del costo. Siempre esperando su autosuficiencia.¹⁰⁷

La primera etapa de sustitución se agotó a finales de los cincuenta, manteniéndose prácticamente sin cambios los niveles de protección. Por se parte, la industria continuaba absorbiendo recursos de toda la economía para crecer y su producción la destinaba a un mercado interno cautivo que desalentaba las exportaciones. El rápido crecimiento de las importaciones y el crecimiento relativamente lento de las exportaciones, originó recurrentes déficits externos que se financiaron, con préstamos externos e inversión extranjera creciente, cuando los recursos generados por la agricultura se fueron agotando. Esto fue creando una dependencia estructural del capital extranjero.¹⁰⁸

Para la segunda etapa, la de sustitución de bienes intermedios, que también involucraba una sustitución incipiente de bienes de capital; la situación no fue diferente, al contrario, como se requerían de mayores inversiones para los proyectos y el ahorro interno era insuficiente, la inversión extranjera se convirtió en protagonista junto con el Estado promotor y

¹⁰⁶ René Villarreal. *El desequilibrio externo en la industrialización de México (1929-1975) Un enfoque estructuralista*. F.C.E. México 1981, pp. 51-57.

¹⁰⁷ Roberto Cabral. "Industrialización y política económica. En Desarrollo y crisis de la economía mexicana" *Lecturas del Trimestre económico* Núm. 39, México 1985, pp 67-100.

¹⁰⁸ René Villarreal. *La contrarrevolución monetarista. Teoría, política económica e ideología del Neoliberalismo*. Ed. Oceano, México 1983, pp 245-283

sus empresas. Y a los desequilibrios en la balanza comercial se agregó una nueva dependencia, que acentuó el desequilibrio en cuenta corriente, la importación de servicios como los pagos a la renta del capital externo y el pago por transferencia de tecnología.¹⁰⁹

5.2.2 Efectos del proceso de industrialización.

A finales de los sesentas los efectos de la SI se agotaron¹¹⁰ y el saldo del proceso arrojaba lo siguiente:

1. Una industria avanzada en la producción de bienes de consumo, medianamente en bienes intermedios y rezagada en bienes de capital (con el atraso tecnológico que conlleva). Con altos costos de producción y estructuras oligopólicas propiciadas por una política comercial y de protección, que privilegió el mercado interno y las importaciones, incapaz de generar el suficiente ahorro y las divisas necesarias para crecer.¹¹¹ Desintegrada en su interior y desarticulada con los demás sectores, bajo la orientación de la empresa transnacional en las ramas más dinámicas y concentradas; con la de que para que funcionara o creciera requería de cuantiosas importaciones que ante muy pocas importaciones generaba recurrentes desequilibrios en la balanza de cuenta corriente.¹¹²
2. Un sector primario descapitalizado, agotado y en el atraso, tanto en sus formas de organización como de producción. Sólo unas empresas capitalistas orientadas a la exportación parecían progresar.¹¹³
3. Un Estado promotor del crecimiento, con grandes y recurrentes déficits fiscales debido a los enormes gastos e inversiones, que fueron financiados en gran parte con préstamos del exterior, ante la ausencia de una efectiva reforma fiscal.¹¹⁴ Con el crecimiento del tamaño del Estado también creció un sector burocrático ineficiente y permeado en muchos casos por la corrupción.
4. Las etapas avanzadas de la SI requerían progresivamente de mayores inversiones, debido a los tamaños de planta, acceso a los mercados de tecnología, infraestructura, etc. Montos que rebasaban el ahorro generado por la economía, generando una brecha enorme entre ahorro e inversión, la cual era cerrada constantemente con ahorro externo, lo que creó una dependencia creciente del capital extranjero para crecer.¹¹⁵
5. El modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, engendró un patrón de concentración de la riqueza a favor, en primer lugar del gran capital y de todos aquéllos ligados a él y en segundo lugar a favor de la clase política dominante y de todos aquéllos ligados con ella. Estos últimos encargados del control sobre la sociedad. Por contraparte el modelo, aunque permitió la

¹⁰⁹ René Villarreal. *Ibidem* (1983), pp.254-263.

¹¹⁰ Jaime Ros y José Casar "Problemas estructurales de la industrialización en México". En *Investigación Económica*. Núm. 39, pp 439-455.

¹¹¹ Jaime Ros y José Casar. *Ibidem*, pp. 165-172.

¹¹² Fernando Fajnzylber y Trinidad Martínez Tarragó *Las empresas transnacionales. expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana*. Ed. F.C.E. México 1982. Caps. I y II de la 2a. parte, pp. 139- 193

¹¹³ Casio Luiselli y Jaime Mariscal. "La crisis agrícola a partir de 1965". *Lecturas del trimestre económico*. Num. 39, pp 439-455

¹¹⁴ E.V.K. Fitzgerald. "El déficit presupuestal y el financiamiento de la inversión. Una nota sobre la acumulación de capital en México". *Lecturas del trimestre económico* Núm. 39, pp 214-239

¹¹⁵ E.V.K. Fitzgerald *Ibidem* René Villarreal *Ibidem* (1981) pp. 81-83.

incorporación de vastos contingentes de la población al crecimiento, no logró disminuir la pobreza y la miseria como prometió. Esto limitó el crecimiento del mercado interno y la diversificación del aparato industrial.¹¹⁶

6. El modelo generó muchos otros problemas económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos, pero para efectos de esta investigación con los mencionados es suficiente.
7. Otro efecto fue la concentración espacial de las actividades económicas, las cuales se localizaron especialmente en el Distrito Federal, el Estado de México, Monterrey y Guadalajara, acentuando las desigualdades regionales preexistentes.

En síntesis, la estrategia de crecimiento a través de la SI elevó el Producto Interno Bruto sustancialmente y con ello el empleo y la base económica en general, pero a cambio, no lo hizo de manera suficiente y generó una serie de problemas entre los que destacan por su trascendencia; la creciente dependencia del exterior para crecer, debido a la insuficiente generación de ahorro interno y de exportaciones; y la gran concentración del ingreso.

5.3 LA ECONOMÍA MEXICANA EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS.

5.3.1 Período 1970-1976. Desarrollo compartido.

Durante el sexenio 1970-1976, ya se observaban signos de agotamiento del modelo de SI¹¹⁷. Los problemas políticos y sociales acumulados por la SI no podían soslayarse más. El Estado tenía la obligación de redistribuir el ingreso y lo intentó enfrentando a algunos grupos de empresarios, que respondieron disminuyendo sus inversiones y sacando su dinero del país. Ante el fracaso de la reforma fiscal, el gobierno recurrió a la emisión monetaria (inflacionaria) y a los créditos externos para continuar con el crecimiento. La política de protección y el desaliento a las exportaciones continuaron. Los crecientes desequilibrios en la balanza de cuenta corriente y fiscales aunados a una creciente inflación, endeudamiento externo y fuga de capitales, desembocaron en una devaluación de cerca del 100% a finales del sexenio, ante el agotamiento de las reservas internacionales. La economía se detenía y se solicitaba ayuda al Fondo Monetario Internacional (FMI).¹¹⁸

5.3.2 Período 1977-1982. Economía petrolera.

Con el nuevo gobierno 1977-1982 la ayuda se recibió, pero a cambio tuvo que suscribir una carta de intención en la que se comprometía a aplicar un programa de estabilización; que consistía principalmente en contraer la economía mediante: la reducción del gasto público, aumento de las tasas de interés, disminución de la oferta monetaria, liberación de precios oficiales y topes salariales, entre otras medidas. El plan se aplicó durante dos años, porque el descubrimiento de grandes mantos petrolíferos en el sueste del país preconizaba la entrada de cuantiosos recursos vía exportación, que podrían utilizarse para el crecimiento y para liberarse del FMI. La petrolización de la economía permitió avanzar en la sustitución de importaciones (sobre todo de bienes de capital), en un crecimiento elevado del

¹¹⁶ Nora Lustig "Distribución del ingreso y crecimiento en México, un análisis de las ideas estructuralistas". El Colegio de México. México 1981, pp 61-85 José Blanco El desarrollo de la crisis en México, 1970-1976 *Lecturas del trimestre económico*, Núm. 39, pp. 297-335

¹¹⁷ Jaime Ros y José Casar "Comercio exterior y acumulación de capital en un proceso de sustitución de importaciones" En *Investigación económica*, Núm 167. Fac. Economía UNAM, enero-marzo 1984, pp. 75-94.

¹¹⁸ Carlos Tello. *La política económica en México 1970-1976*. Ed. Siglo XXI, 5a. edición. México 1982, pp. 183-209.

PIB, en una cierta apertura comercial que se reflejó más bien en la entrada de cuantiosas importaciones; pero sobre todo, posibilitó la entrada de grandes capitales del exterior, debido a que era una época en que el sistema financiero internacional tenía gran liquidez.¹¹⁹

Con la dependencia estructural del capital extranjero, la economía mexicana se hacía sumamente vulnerable a las fluctuaciones del capital internacional. Mientras los precios del petróleo iban a la alza y las tasas de interés internacional se mantenían en niveles bajos; la economía sorteaba las brechas de ahorro, comercial y fiscal, con préstamos y en menor medida con inversión extranjera directa. Sin embargo, a mediados de 1981 los precios del petróleo comenzaron a ajustarse a la baja y los mercados de dinero internacionales, respondieron al aumento del riesgo con incrementos en la tasa de interés, además del alza en las tasas para captar capitales que financiaran los grandes déficits comercial y fiscal de la economía norteamericana. El resultado fue un estrangulamiento de la economía, ya que bajaron los ingresos y aumentaron los gastos en un ambiente de inflación e incertidumbre. Todo esto, alentó la fuga de capitales con respaldo de la banca privada.

A pesar de que en el período de 1977-1981 se exportó petróleo por un valor cercano a 32 mil millones de dólares, el déficit externo acumulado en cuenta corriente fue superior a los 27 mil millones de dólares, mientras que la deuda externa del sector público se incrementó en alrededor de 40 mil millones de dólares.¹²⁰ Los déficits eran insostenibles a principios de 1982 y nuevamente se devaluó la moneda, en esta ocasión en un 400%. La inflación apuntaba al 100% y la deuda externa total rebasaba los 100 mil millones de dólares, siendo lo más apremiante los vencimientos a corto plazo por cerca de 20 mil millones de dólares.

Con las reservas del Banco de México prácticamente agotadas y la economía paralizada, en septiembre de ese año se expropió la banca y se estableció un control generalizado de cambios; como último recurso de la administración para sortear la crisis. Finalmente tenían que ajustarse los desequilibrios de la economía y se recurrió nuevamente al FMI. Éste a cambio del paquete de ayuda comprometió al gobierno a aplicar un programa de estabilización parecido al de 1976, que contrajo a la economía 0.5% para poder cumplir con los compromisos financieros adquiridos. La política comercial siguió protegiendo a las empresas; y éstas aisladas de la competencia, no se preocupaban por mejorar sus condiciones de operación.

5.3.3 Período 1983-1988. Estabilización, apertura e inflación.

El período 1983-1988 se caracterizó principalmente por la estabilización de la economía y la apertura. Esto significó grandes sacrificios para el pueblo, caídas abruptas en el nivel de actividad y de empleo, hiperinflaciones que mermaron aceleradamente los salarios reales y los niveles de vida de la mayoría de la población, quiebras de empresas y reorientación del aparato productivo hacia la exportación.

Aunque durante este período se reconocieron finalmente los grandes problemas estructurales de la economía¹²¹ y se inició la reconversión industrial, el enfoque ya no fue hacia la sustitución de importaciones, sino a desarrollar un aparato productivo eficiente en su interior y competitivo hacia el exterior. Para ello se utilizaron políticas neoliberales como la apertura comercial indiscriminada, la liberalización de los mercados y las privatizaciones, lo

¹¹⁹ Gabriel Székely. *La economía política del petróleo en México 1976-1982*. El Colegio de México. México 1983, pp.103

¹²⁰ René Villarreal. *Ibidem* (1983) pp 430-433.

¹²¹ En el *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*, se reconocían estos problemas en la parte inicial del diagnóstico.

que marginó al Estado como promotor del desarrollo, a propósito de ser el principal causante de la inflación vía demanda y el responsable de la petrolización de la economía que había endeudado tanto al país.

A pesar de las bajas tasas de crecimiento del PIB y del crecimiento de las exportaciones no petroleras, los déficits en cuenta corriente aumentaron porque a los pagos por importaciones hubo que agregarle los enormes pagos por intereses. También los déficits fiscales, aunque menores, continuaron siendo recurrentes. Por lo que respecta al ahorro generado internamente, éste se canalizó en buena parte al pago del servicio de la deuda.¹²²

En este período la inflación llegó a niveles tan altos que puso en entredicho la efectividad de la política económica imperante, los salarios perdían incesantemente poder de compra y el malestar se generalizaba frente al discurso neoliberal de la modernización. La inflación acelerada se comía cualquier margen de competitividad de las exportaciones y abarataba las importaciones, los déficits nuevamente condujeron a otra devaluación y a otro acuerdo con el FMI en 1987.

En diciembre de ese año, finalmente se convocó a una concertación para detener la inflación (159.2%) concebida como el enemigo de todos. La realidad era que el siguiente año habría elecciones presidenciales y tenía que mejorar la situación. Se trataba de administrar la inflación con un enfoque de economía política. Por supuesto desterrando la miopía monetarista, su éxito se veía venir en cuanto al control de la inflación.

Es importante mencionar que durante este período bajaron los aranceles aceleradamente, exponiendo a la economía mexicana a la competencia externa. Sin embargo las bajas tasas de crecimiento del PIB, sólo presionaron mínimamente las importaciones de insumos y de bienes de capital, generándose resultados positivos.¹²³ Otro aspecto importante de señalar fue que también durante este período se transfirieron grandes cantidades de recursos al exterior para cubrir el servicio de la deuda, circunstancia que limitó la capacidad de crecimiento de la economía.¹²⁴ Resultado, saldos positivos en la cuenta corriente en los primeros tres años del sexenio (con programa de ajuste del FMI) y en el quinto (con nueva ayuda del FMI). También es importante resaltar que justamente en los años en que se registraron los déficits, el gasto público se elevó como proporción del PIB y específicamente en el sexto. También en este año las importaciones aumentaron aceleradamente para contener la inflación. Ya no fue como en 1976, que sólo se trataba de estabilizar la economía para que siguiera su camino, desde 1983 se percibía claramente que el proyecto neoliberal ya estaba en el poder y la estabilidad era la condición para implementarlo y para integrarse a los cambios en las estructuras de la economía mundial.

Después de los discutidos resultados de la elección presidencial de 1988, la nueva administración concentró sus esfuerzos en el control de la inflación para ganar capital político.

¹²² Jesús Rivera de la Rosa y Luciano Camacho "Mexico crisis económica, estrangulamiento financiero y moratoria" En *El dilema de la economía mexicana*, ensayos de interpretación Universidad Autónoma Metropolitana México 1987, pp 41-77

¹²³ Tomados de: Carlos Gómez Chiñas "La política comercial de México, 1982-1986" En *El dilema de la economía mexicana*, ensayos de interpretación Universidad Autónoma Metropolitana México 1987, pp 113, 114 y 121

¹²⁴ Tomados de Jesús Rivera de la Rosa y Luciano Camacho *Ibidem*, pp 41-77

5.3.4 Periodo 1989-1994. Estabilización, integración a la economía mundial y características de la crisis reciente.

Sin duda la globalización de la economía mundial y la formación de bloques económicos, que desde inicios de los ochentas ya eran tendencias evidentes, se volvieron también condicionantes de la economía mexicana. Desde el sexenio anterior se habían percibido estos rasgos mundiales y el gobierno so pretexto del cambio estructural y de la modernización inició procesos como la liberalización de la economía y la renegociación de la deuda externa, que pretendían a toda costa la integración de México a la economía internacional.

Estrategia económica.

El presidente Salinas, autor de dichos cambios y procesos durante la administración anterior, les dio continuidad e inteligentemente supo ligar sus dos grandes objetivos de política económica: el explícito que era controlar la inflación por las graves consecuencias en la economía y en el bienestar de la gente; y el implícito, que era integrar a México a las grandes corrientes del comercio y de las finanzas internacionales. Ambos se complementaban porque el primero permitiría recobrar la confianza interna y externa, y el segundo a la vez que ayudaría a controlar la inflación permitiría obtener recursos del exterior para crecer, en un ambiente difícil por la crisis de la deuda externa latinoamericana.

Con esas intenciones ya no se hacía énfasis en continuar con la industrialización del país, sino en una planta productiva eficiente que pudiera competir interna y externamente, la complementariedad se obtendría mediante importaciones e inversión extranjera directa. Los recursos para el crecimiento se obtendrían también mediante mecanismos de mercado: los que fuera generando la economía interna y los que pudieran captarse del exterior, vía exportaciones no petroleras y flujos de capital principalmente. En apariencia nada nuevo, sin embargo los alcances eran mayores, realmente se pretendía una entrada masiva de capital extranjero mediante la estabilidad de la economía y una legislación más favorable en términos de accesos y participaciones en mercados y empresas, como la entrada de capitales extranjeros a la Bolsa Mexicana de Valores. Con esto los problemas estructurales de la economía se hacían a un lado, puesto que las brechas (ahorro-inversión, exportaciones-importaciones y gastos-impuestos) podrían cubrirse con ahorro externo y se cerrarían paulatinamente, conforme el aparato productivo se fuera haciendo más competitivo y exportador por un lado; y el gobierno por el otro, manteniendo una estricta disciplina en el gasto, un control sobre el circulante y una política adecuada del tipo de cambio. Estrategia financiera bien planeada pero sumamente arriesgada, cimentada fundamentalmente en la apertura de la economía y en un estricto control de la misma.

El objetivo principal: controlar la inflación.

En efecto toda la política económica giraba en torno al control de la inflación, porque representaba la posibilidad de ganar consenso para gobernar y para recuperar posiciones políticas en el mediano plazo. Para ello se requería de continuar con la política de concertación, a través de los pactos con los sectores empresarial y obrero (para controlar los efectos inerciales moderando las expectativas de ganancia y de aumento salarial), contener la demanda (vía el gasto público, el control monetario y crediticio y también el salarial), y de ofrecer alternativas por el lado de la oferta (estabilidad en el tipo de cambio y entrada de importaciones principalmente).

En efecto, un tipo de cambio estable combinado con una apertura comercial más profunda, implementada con mayores bajas en los niveles arancelarios, estimularon la importación de todo tipo de bienes, lo cual forzó a una baja acelerada de los precios. El problema era que las importaciones estaban creciendo más rápido que las exportaciones y el déficit en la balanza comercial comenzó a incrementarse vertiginosamente desde 1990.

Para contrarrestar los efectos deficitarios de su estrategia, el gobierno desde sus inicios, hizo cambios en la legislación sobre inversiones extranjeras, ampliando su acceso a mercados, industrias y empresas. Por otro lado se enfocó a renegociar la deuda externa para tener mayores márgenes de maniobra. Con una economía hacia la estabilización, con un presidente que cada día gobernaba más y con condiciones como las mencionadas, la confianza hacia México crecía y atraía capital del exterior ante la baja en las tasas *prime* y del tesoro de los Estados Unidos. Los resultados fueron espectaculares: la inversión extranjera aumentó grandemente, sobretodo después de la renegociación de la deuda en 1990, alcanzando niveles cercanos a los 35 mil millones de dólares en 1993. Por otra parte, el servicio de la deuda había disminuido con la renegociación, pero sobre todo el gobierno tuvo acceso a los mercados financieros internacionales para contratar nuevos créditos. En la óptica del proyecto neoliberal, éstos eran éxitos rotundos; confianza y credibilidad como llaves para conseguir recursos del exterior, como si esto fuera el puente hacia el progreso. En los hechos esto era mayor dependencia del exterior, mayores obligaciones.

Con la apertura de la Bolsa, la inversión extranjera de cartera había aumentado tan rápido que desde 1990 rebasaba en mucho a la inversión directa. Esto permitía financiar el déficit externo y aumentar las reservas internacionales grandemente, pero ponía a la economía sobre bases muy vulnerables, ya que se trataba en su mayoría de capital especulativo (golondrino) de corto plazo, que ante cualquier evento negativo podía volatilizarse.

Resultados.

El resultado de la estrategia en cuanto a inflación fue muy satisfactorio. No sólo logró revertirse la tendencia alcista de los precios, sino que en menos de cinco años se pasó a inflaciones de un dígito, inflaciones que eran necesarias para la firma del Tratado de Libre Comercio y que de paso fortalecían al gobierno políticamente. No obstante, estas inflaciones tan bajas tuvieron un costo muy alto, ya que para ello tuvo que sacrificarse crecimiento. En efecto, el PIB durante el sexenio creció en promedio a tasas menores del 3%, subiendo en los primeros dos años (para recuperar posiciones políticas), bajando en los siguientes tres y repuntando en el año de elecciones. Siempre por abajo de las tasas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Es importante señalar que el lento crecimiento de la economía en 1992 y 1993 agudizó el problema del desempleo.

Los resultados de la apertura para el aparato productivo fueron poco favorables, la entrada masiva de mercancías del exterior puso en serios problemas de competitividad a una gran cantidad de micros, pequeñas y medianas empresas. Una buena parte de industriales comenzaron a advertir que una apertura tan indiscriminada como la que se estaba realizando, pondría en peligro la planta productiva del país, debido a los precios bajos con que estaban entrando las importaciones. Entonces lo que parecía resolver un grave problema inflacionario, estaba generando otro grave problema de desempleo. Por otro lado, se consolidaba un grupo exportador de grandes empresas encabezado por las automotrices y otro de grupos importantes nacionales, seguidos de exportadores menores en crecimiento.

Sin embargo, mientras estuvieron entrando capitales del exterior, la brecha del sector externo no representó problema, el ahorro interno era complementado por el externo y el déficit público en los últimos años se había convertido en superávit operacional. Internamente reinaba el triunfalismo en las esferas del gobierno, el Programa Nacional de Solidaridad estaba cubriendo la parte social del neoliberalismo mexicano y estaba dando resultados en el terreno electoral al recuperar muchas posiciones del partido en el poder. Poco se decía de los cuarenta millones de pobres y de los 23 supermillonarios mexicanos que aparecieron en la revista *Forbes* en 1993.

El país en calma ingresaba a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, parecía que todo iba bien. Los particulares aprovechaban la disponibilidad de créditos internos con tasas de interés relativamente bajas y otros que las consideraban altas, optaron por créditos del exterior, ante la estabilidad mostrada por el tipo de cambio y por el discurso presidencial que afirmaba tener las reservas internacionales más altas de la historia. Además, nadie apostaría en contra, a sabiendas que se vendría abajo todo lo que había logrado la política económica en materia de inflación. No obstante, el derrumbe vendría por donde nadie se lo esperaba, por las disputas internas dentro del partido en el poder.

5.3.5 El inicio de la crisis reciente.

Aunque muchos quisieron atribuirle la debacle al inicio de la guerrilla en Chiapas el 1o. de enero de 1994, lo cierto es que el país comenzó a descapitalizarse con el asesinato del candidato Colosio y continuó con los demás acontecimientos relacionados con las elecciones de ese año (la renuncia del Lic. Carpizo como presidente del Instituto Federal Electoral), con el otro asesinato del Lic. Ruíz Massieu y con las pugnas internas en el Partido Revolucionario Institucional, que afloraron a la opinión pública. Sólo fue hasta diciembre de ese año que se sintió la influencia del problema chiapaneco en los mercados de divisas. Todos estos acontecimientos sucedieron también en un ambiente de creciente desconfianza por el enorme déficit en cuenta corriente y por la sobrevaluación del tipo de cambio.¹²⁵

Ante la salida masiva de divisas desde marzo de 1994, los desequilibrios estructurales ocultos por la inteligente estrategia del presidente Salinas comenzaron a emerger. En esta situación de emergencia y como mecanismo para detener la salida de dólares, el gobierno inició una emisión cuantiosa de títulos de deuda pública respaldados en dólares, los Tesobonos. Si bien es cierto que fueron efectivos de acuerdo con su objetivo de abril a octubre, para diciembre eran cerca de 28 mil millones de dólares con vencimientos en el corto plazo. Lo más dramático es que, ya siendo presidente el doctor Zedillo, la fuga de capitales que se había reiniciado en noviembre no se detenía. El nuevo gabinete, sin tener idea de la magnitud del problema,¹²⁶ se aprestó a hacerle frente con un mayor deslizamiento de la paridad. La señal estaba dada y la investida especulativa se llevó cerca de 8800 millones de dólares entre el 19 y el 21 de diciembre, no quedando otro remedio que devaluar para evitar que las reservas se vaciaran. Y la historia se volvió a repetir sólo que, en esta ocasión, la ayuda que se necesitó del exterior ya no fue de 6 mil millones de dólares como en 1982, o de 7 mil millones como en 1988, fue de 57 000 millones de dólares.¹²⁷

¹²⁵ Rudiger Dornbush, profesor del Tecnológico de Massachusset recientemente hizo declaraciones en el sentido de haber sugerido al presidente Salinas en el mes de Septiembre de 1994, que era conveniente una devaluación moderada del peso

¹²⁶ Así lo declaró el presidente Zedillo en una entrevista al *New York Time* el 14 de marzo de 1995

¹²⁷ Por este monto fue la línea de crédito que se obtuvo de la comunidad financiera internacional y del gobierno norteamericano, por supuesto con la intermediación del presidente Clinton, a principios de 1995

Con la crisis y la política económica contraccionista, la caída del mercado interno y la devaluación, se crearon condiciones para impulsar aún más las exportaciones. Unas empresas las aumentaron y otras las iniciaron.

Los resultados en la balanza comercial se reflejaron en superávits durante 1995 y 1996, al caer drásticamente las importaciones y aumentar fuertemente las exportaciones. Situación que comenzó a cambiar en 1997, cuando resurgió el déficit comercial al presentarse un mayor crecimiento de la economía.

Hasta estos años llegó el horizonte de la presente investigación, sin embargo vale la pena hacer un análisis más detallado del proceso de apertura de la economía y de sus principales consecuencias, tanto en el sector externo como en las industrias y las empresas.

5.4 APERTURA DE LA ECONOMÍA Y EXPORTACIONES.

En efecto, el cambio estructural, iniciado en México a partir de 1983, implicaba una mayor asignación de recursos al sector exportador, que se acompañó con una creciente apertura de la economía y un manejo diferente del tipo de cambio.

Bajo este esquema la participación de las exportaciones mexicanas en las mundiales pasó de 0.95% en 1980 a 1.56% en 1995.¹²⁸ Pasando del lugar 28 al 16 entre los países exportadores.¹²⁹ Sin embargo el principal cambio se observó en su proporción con respecto al PIB, al pasar de 15.3% en 1985 a 26.9% en 1995. Estos cambios estuvieron explicados por el dinamismo de las exportaciones no petroleras y dentro de ellas de las manufactureras; las cuales crecieron anualmente en ese periodo 19.4% y 20.8% respectivamente. Llevando a un cambio en la estructura de las exportaciones, al incrementarse la participación de éstas últimas en el total de 23% en 1985, a 52% en 1990 y a 73.2% en 1995.¹³⁰

A principios de los noventa el desempeño exportador mexicano se caracterizaba por tres grandes concentraciones:¹³¹

- a) Las exportaciones importantes, 67.4% en 1991, eran de unos pocos productores provenientes de la industria de vehículos, autopartes, maquinaria no eléctrica, hierro y acero, maquinaria eléctrica e industria química.
- b) Dichas exportaciones las realizaban un pequeño número de empresas relativamente grandes.
- c) El destino de la mayoría de las exportaciones eran hacia Estados Unidos (alrededor del 65%)

Por su parte, las exportaciones de industrias tradicionales como: alimentos, bebidas, textiles, vestido, madera, papel y minerales, aunque crecieron, se rezagaron y disminuyeron su participación dentro del total nacional.

¹²⁸ *Sistema de Cuentas Nacionales*.

¹²⁹ Fondo Monetario Internacional, Estadísticas Financieras Internacionales y Banco de México

¹³⁰ Banco de México *Indicadores del Sector Externo 1985-1996*

¹³¹ Unger, Kurt "Productividad, desarrollo tecnológico y competitividad exportadora en la industria mexicana", en *Economía Mexicana Nueva Época*, Vol. II, num. 1, enero-junio, año 1993, pag. 185.

Sin embargo, las condiciones prevalecientes en cada industria eran muy diferentes en cuanto a productividad y acopio tecnológico, lo cual las llevaba a responder de manera diferente ante situaciones económicas generales; por lo que esperar explicaciones sobre el comportamiento exportador con base en aquéllas era poco confiable, más bien se deberían buscar al interior de cada industria, en la estrategia de las empresas y en el tipo de producto exportable.¹³²

Por ejemplo, las empresas que venían operando antes de la apertura se reestructuraron, acumularon tecnología y aprovecharon la subvaluación.

Las que surgieron con la apertura, tenían una visión más de exportación y estaban dotadas de tecnología. Se orientaron a algunos mercados específicos y aprovecharon la subvaluación para despegar.

Las exportadoras que surgieron con el Tratado de Libre Comercio, nacieron para aprovechar las ventajas del tratado, unas se enfocaron a cumplir con su tarea dentro de la planeación corporativa global, otras al comercio intrafirma y otras más a atender nichos de mercado, según el tipo de industria y de producto.

En todos los casos, los productos de exportación basados en recursos naturales, aumentaron en esos años debido a la subvaluación del tipo de cambio y a la contracción del mercado interno.¹³³

Aunque se argumenta que el tipo de cambio fue influyente en ese desempeño, existen puntos de vista en contra.

Por un lado están los que consideran que las condiciones macroeconómicas han sido muy importantes en el estímulo a las exportaciones, principalmente el tipo de cambio y las perspectivas económicas. Sobre esto hay un estudio donde se concluyó que de 1967 a 1994, la inestabilidad del tipo de cambio¹³⁴ debilitó el crecimiento económico y de las exportaciones; debido a la incertidumbre que lleva a una redistribución de los recursos del sector exportador al sector no exportador cuando se presenta una sobrevaluación, o lo contrario cuando se presenta una subvaluación.

Una conclusión más en este sentido, afirma que como resultado de la apertura de la economía se ha incrementado notablemente el impacto que ejerce el tipo de cambio sobre la competitividad del sector manufacturero.¹³⁵

Por otro lado, están los que afirman que lo anterior no fue lo determinante. Por ejemplo, para economistas del Banco de México,¹³⁶ el mantener depreciado el tipo de cambio no fue importante para fomentar las exportaciones, sino la mayor competitividad de las empresas, que se basó en el fortalecimiento de la productividad de los factores, principalmente la de la mano de obra en el sector manufacturero.

¹³² Unger, Kurt. *Ibidem* pág. 200

¹³³ Unger, Kurt. *Ibidem* pág. 203

¹³⁴ Avalos Huerta Antonio y Hernández Trillo Fausto. "Comportamiento del tipo de cambio real y desempeño económico en México", en *Economía Mexicana. Nueva Época*, Vol IV, núm. 2, segundo trimestre, año 1995, pag 239

¹³⁵ Márquez Padilla Carlos. "El sector manufacturero, políticas comercial y cambiaria y la cuestión ocupacional, 1980-1992", en *Economía Mexicana. Nueva Época*, vol IV, núm. 1, primer semestre, año 1995, pag 166

¹³⁶ Cervantes González Jesús A. "Cambio estructural en el sector externo de la economía mexicana", en *Comercio Exterior*, marzo 1996, pág. 175-179

Productividad explicada por el cambio estructural y por mayores inversiones públicas y privadas, así como por la modernización de los procesos productivos en un buen número de empresas. Otros economistas han sugerido, que la liberalización de los flujos de tecnología y el aumento mismo de las exportaciones, "permiten explicar la recuperación de los niveles de productividad"¹⁷, debido a los requerimientos de los mercados internacionales, que no dejaban otra opción.

De todo lo anterior, se puede deducir que la respuesta de las exportadoras estuvo influida por diferentes factores. Sin duda las condiciones macros han sido muy importantes, pero no se puede soslayar, el hecho de que se han modernizado y han aumentado su productividad en busca de una mayor competitividad.

Para corroborar lo anterior, se presentan los resultados de un análisis comparativo entre empresas exportadoras y no exportadoras, realizado con información de la encuesta semestral de Coyuntura que levanta Banco de México.¹⁸ El período que comprendió fue de 1985 a 1995, años en que se inició la apertura económica y se profundizó.

En el trabajo se afirmaba que las empresas manufacturera exportadoras mantenían una visión más positiva sobre el presente y las perspectivas de la economía mexicana, que las no exportadoras.

En el tema de la inversión, las exportadoras intensificaron su ritmo en comparación con las otras, canalizando sus recursos principalmente a la ampliación de su capacidad productiva mediante la adquisición de maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones, condiciones que las llevaron a un proceso de modernización más intenso.

Lo anterior demostraba que las perspectivas del mercado de exportación eran buenas, y que los empresarios estaban dispuestos a cumplir con sus requerimientos. Por lo que invertían para mejorar su productividad y su competitividad.

Finalmente, en lo referente al impacto del Tratado de Libre Comercio en la economía para 1997, era muy prematuro adelantar resultados; sin embargo, aunque una evaluación tendría que esperar algunos años para ser más justa debido a que los efectos se dan en el tiempo, no hay duda que su puesta en marcha, al menos, trajo cambios importantes en los flujos comerciales. Por ejemplo el intercambio total de México con el exterior en relación con el PIB pasó de 31.8% en 1990, a 38.6% en 1994 y a 41.8% en 1995.

Este factor era importante, porque el efecto de un tratado como el firmado con Estados Unidos y Canadá incrementaría no sólo las exportaciones sino también las importaciones, sobre todo las relacionadas con la producción de bienes exportables.

¹⁷ Unger, Kurt "Productividad, desarrollo tecnológico y competitividad exportadora en la industria mexicana", en *Economía Mexicana Nueva Época*, Vol II, num 1, enero-junio, año 1993, pag. 200

¹⁸ Se incluyeron en promedio 400 empresas del sector manufacturero durante el periodo de estudio. Cervantes Gonzalez Jesus A. Ibidem, marzo 1996, pag. 186

Por su parte las exportaciones con respecto al PIB, también aumentaron de 18.3% en 1990 a 19.6% en 1994 y a 26.9 en 1995.¹³⁹ Sin negar el efecto que pudo tener la devaluación de la moneda a finales de 1994, era un hecho que las empresas exportadoras habían desarrollado capacidades para hacerlo y, por lo tanto, aprovecharon aún más las condiciones de contracción interna de la economía durante 1995 y 1996, para crecer.

Si bien es cierto que el cambio estructural, la apertura económica y el Tratado de Libre Comercio, han traído un incremento en las exportaciones sobre todo manufactureras y una mayor diversificación de las mismas; también han traído aparejado un fuerte crecimiento de las importaciones y con ello desequilibrios relacionados con esa dinámica¹⁴⁰. Lo que se ha traducido en mayor dependencia del capital extranjero para financiar los déficits comerciales y de la cuenta corriente. Situaciones que vuelven a supeditar el crecimiento de la economía mexicana, al resultado de la balanza comercial y a poner al descubierto los problemas estructurales del aparato productivo.

5.5 LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO EXTERIOR EN PUEBLA.

La industrialización en Puebla tuvo su origen en 1830 cuando se fundó la primera fábrica de hilados y tejidos "La Constancia". Desde entonces la industria textil creció en la ciudad capital y se acompañó de otras industrias tradicionales que evolucionaban lentamente, como la de alimentos y la de bebidas.

A partir de 1940, con el proceso de sustitución de importaciones y la situación económica mundial que se vivía por la guerra, estas industrias experimentaron un fuerte crecimiento. Los productos de algodón, lana y artisaleta eran los más demandados, en tanto que la producción industrial de alimentos y de bebidas aumentaba con el proceso de urbanización.

Hacia 1965 la industria poblana crecía con base en sus industrias tradicionales. Sin embargo, a principios de esta década con la construcción de la autopista México-Puebla y la publicación de la Ley de Fomento Industrial en 1963, se dio un fuerte impulso a la instalación de empresas de las ramas química, metálica básica y de transporte. A lo largo de esa carretera y hasta San Martín Texmelucan, se formó un corredor industrial puesto que ya se contaba con la infraestructura necesaria.

Con estas ramas modernas, la industrialización del Estado se aceleró; modificándose su estructura y el impacto sobre la economía en su conjunto.

Las nuevas empresas, producto de la segunda oleada de la sustitución de importaciones; representaban grandes inversiones que requerían de cuantiosas importaciones que pronto comenzaron a impactar negativamente la balanza comercial del Estado, ya que su producción estaba destinada principalmente al mercado nacional, sin contraparte en la exportación.

¹³⁹ Cervantes González Jesús A. "Cambio estructural en el sector externo de la economía mexicana", en *Comercio Exterior* marzo 1996, pag 178.

¹⁴⁰ Arjona Luis E. Y Unger Kurt, "Competitividad internacional y desarrollo tecnológico la industria manufacturera mexicana frente a la apertura comercial", en *Economía Mexicana Nueva Época*, Vol. V, num. 2, segundo semestre, año 1996, pag 213

Pero lo más importante era que esas ramas se habían convertido en las responsables del dinamismo industrial desde finales de los años sesenta. Situación que sólo se interrumpió durante los períodos de crisis (1982-1988 y 1995-1996), y que fue estimulada por la incorporación en los últimos 15 años de las industrias de autopartes, muebles y maquila, con lo que se diversificó más el aparato industrial.

Por lo que respecta a la distribución geográfica de la actividad industrial en la entidad, los principales asentamientos se han localizado en la ciudad de Puebla y municipios aledaños, a lo largo de la autopista México-Puebla hasta San Martín Texmelucan, en Tehuacán y más recientemente en Teziutlán. En 1993 tan sólo en tres municipios (Puebla, Cuautlancingo y Xoxtla) se concentraba el 76.3% de la producción manufacturera.¹⁴¹

Sin embargo, la evolución industrial, influida por las condiciones macroeconómicas, ha experimentado un comportamiento parecido al del resto de los sectores de la economía¹⁴² y la actividad exportadora no ha sido la excepción. Con las crisis, las recuperaciones y la apertura, se han creado condiciones que han contribuido a la reorientación de muchas empresas hacia la exportación y al surgimiento de otras con el mismo fin. De hecho, de no ser por la creciente industria exportadora ligada al sector automotriz, de autopartes, muebles de madera, equipo de transporte, minerales no metálicos, textiles, vestido y maquila principalmente; Puebla estaría sumida en un rezago mayor con respecto al resto del país.

En efecto, para 1992 las exportaciones totales del Estado eran del orden de los 351 millones de dólares, de los cuales el 97% eran manufacturas y el 3% productos agropecuarios. Para 1993 aumentaron a 415 millones de dólares, poco más del 18%. Sin embargo para 1994, con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio, las exportaciones crecieron espectacularmente a 1406 millones de dólares. Este dinamismo fue estimulado por la caída del mercado interno y la devaluación en 1995, año en que las ventas al exterior llegaron a los 2347 millones de dólares, y siguieron aumentando hasta alcanzar los 3058 millones de dólares en 1996, 30% más que el año anterior. En estos dos últimos años más del 98% de las exportaciones de Puebla fueron de productos manufacturados.¹⁴³

También las importaciones aumentaron fuertemente, de 9% entre 1993 y 1994 a 26.4% entre 1994 y 1995, y a 33.8% de 1995 a 1996. Pero al ser mayores los aumentos en las exportaciones, la balanza comercial del Estado comenzó a registrar superávits desde 1994.¹⁴⁴

Las exportaciones que más crecieron en estos años fueron las del sector del vestido 86.9%, más relacionadas con la maquila, las de la industria metal-mecánica 43.3% y las del sector automotriz 22.9%.

Dentro de las manufacturas, en 1996 las exportaciones automotrices y de autopartes representaron el 70.5%, la textiles y de la confección el 14%, las metal-mecánicas 8.9% y las de otras manufacturas el 6.6%.

¹⁴¹ Gobierno del Estado de Puebla. *Plan estatal de Desarrollo 1993-1999*, México Informe

¹⁴² Estay Reyno, J. et al. "Treinta años de Economía, 1965-1995", *Una visión desde Puebla*. Benemerita Universidad

¹⁴³ Contreras Pisson, Guillermo. *El sector exportador de Puebla 1993-1996*. Reporte preparado para la Universidad Tecnológica de Puebla.

¹⁴⁴ Contreras Pisson, Guillermo. *Ibidem*

Los principales destinos de las ventas al exterior eran los mercados de Norteamérica: Estados Unidos y Canadá; de Europa: Alemania, Francia, España e Inglaterra; de Centroamérica: Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá; y algunos de Sudamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú; y del Sudeste Asiático, como Corea y Hong Kong.

Este dinamismo de la exportación en Puebla se ha acompañado de una incorporación creciente de empresas dedicadas a esta actividad, al grado de que el número de ellas aumentó a más del doble de 1993 a 1996, destacando el número de maquiladoras con 164, 34 empresas más de este tipo que en 1995.

Para concluir, es importante destacar que el cambio estructural en el sector externo de la economía mexicana también se reflejó en el de Puebla. Con la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio, la exportación tuvo un fuerte impulso en Puebla, que se reflejó no solo en el aumento de los montos sino en el número de empresas orientadas hacia el exterior. Sin desconocer que la caída del mercado interno y la devaluación de la moneda también han influido, no se puede soslayar el hecho de que las empresas han realizado esfuerzos por mejorar su competitividad.

En este trabajo se estudian los factores internos de las empresas que han facilitado su incorporación a la exportación, pues, si bien la economía crea condiciones, quien toma finalmente la decisión es el empresario; el cual va estructurando y organizando su empresa de acuerdo a sus conocimientos, experiencias y percepciones de la realidad. Conocer la organización y funcionamiento de las empresas, el perfil de los empresarios y directivos, y las condiciones propicias para la productividad, es crucial para entender en gran medida las prácticas administrativas relacionadas con ventajas competitivas para la exportación.

Capítulo VI

**CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS**

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

En este capítulo se inicia el estudio de las empresas exportadoras en Puebla, dividido en 4 partes. En la primera se analizan las características generales de las empresas. En la segunda las características personales de los directivos-empresarios. En la tercera se destacan algunos indicadores de competitividad de las empresas y en la cuarta se presentan los rasgos distintivos de los directivos como líderes y estrategas. Todo esto con el propósito de identificar factores que han incidido en el desempeño de la exportación.

6.1 GENERALES DE LAS EMPRESAS.

6.1.1 Tamaño de la empresa.

De acuerdo con el número de trabajadores que estaban laborando al momento de levantar la encuesta, el tamaño de las empresas que constituyeron la muestra bajo estudio, estuvo conformada por 37 empresas pequeñas, 17 medianas y 17 grandes; representando los primeros el 52%, en tanto que las dos últimas, el 24% respectivamente del total de empresas encuestadas. Cuadro 1.

TAMAÑO DE LA EMPRESA		
Tamaño	Empresas	%
Pequeña empresa	37	52%
Mediana empresa	17	24%
Gran empresa	17	24%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.1.2 Edad de las empresas.

Para tener una clasificación ilustrativa y útil para este trabajo, se distinguieron tres grupos de edades de las empresas, de acuerdo a momentos importantes en la evolución del sector externo de la economía mexicana. En el primer grupo se clasificaron a las empresas cuya fundación fue antes de 1983, justamente antes de declararse e iniciarse los preparativos para la apertura de la economía, en este grupo quedaron 24 empresas. En el segundo grupo se clasificaron aquéllas que iniciaron operaciones entre 1983 y 1993; período en el que la apertura de la economía se inició, incorporándose México al Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (por cuyas siglas en inglés es más conocido como GATT), e incluso se profundizó en el proceso de apertura con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre nuestro país, los Estados Unidos y Canadá, en este grupo quedaron 34 empresas. Esta eran empresas iniciadas con la nueva orientación de la economía hacia el exterior. En el tercer grupo, se clasificaron a las empresas que nacieron a partir de 1994, año en que entró en

vigencia el TLC, inaugurando un proceso que aceleraría la integración de nuestro país al resto del mundo a través del bloque de Norteamérica, en este grupo quedaron 3 empresas. Las 5 empresas restantes de la muestra no aportaron el dato. Cuadro 2.

Cuadro 2		
FUNDACIÓN DE LAS EMPRESAS		
Fundación	Empresas	%
Antes de 1983	24	34%
De 1983 a 1993	34	48%
De 1994 a 1996	8	11%
No respondieron	5	7%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Las participaciones de dichos grupos fueron: 34% del primero, 48% del segundo, 11% del tercero y 7% de los que omitieron esta información. Para efectos de este trabajo, esta composición resultó ideal, puesto que si de lo que se trataba era de encontrar los factores asociados al éxito de las empresas exportadoras, en este grupo se hallaban exportadoras que o bien habían logrado orientarse hacia la exportación durante el decenio anterior, y o bien habían nacido para exportar, lo cual aportaría un cúmulo de información relevante para identificar las ventajas competitivas en dichas empresas. Cuadro 2.

Por tamaño de empresa, antes de 1983 hubo 11 pequeñas empresas, 20 de 1984 a 1993 y 4 de 1994 a 1996. En las medianas se presentó una distribución parecida sólo que en este tamaño fueron 5, 8 y 2 respectivamente para cada período de fundación. En las grandes la distribución fue: 9, 5 y 2. Cuadro 3

Cuadro 3					
FUNDACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Antes de 1983	De 1984 a 1993	De 1994 a 1996	Total	%
Pequeña empresa	11	20	4	35	49%
Mediana empresa	5	8	2	15	21%
Gran empresa	9	5	2	16	23%
No respondieron	-	-	-	5	7%
Total	25	33	8	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

De lo anterior se puede deducir que la mayor parte de las empresas exportadoras bajo estudio se fundaron en el período de crisis y apertura de la economía mexicana.

6.1.3 Localización de las empresas.

Del total de la muestra, la mayor parte de las empresas fueron encuestadas en el municipio de Puebla, 49 de ellas equivalentes al 69% del total. Otra parte importante de la muestra fue encuestada en el municipio de Tehuacán, 12 empresas que representaron el 17% del total. Los demás estuvieron localizadas en los siguientes municipios: 4 en Cholula, 2 en

Teziutlán, 2 en Teutepulco, 1 en Tlaxcalanzingo y 1 en Amozoc, que en conjunto representaron el 14% de la muestra. Cuadro 4.

Cuadro 4		
LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA		
Lugar	Empresas	%
Puebla	49	69%
Tehuacán	12	17%
Cholula	4	6%
Teziutlán	2	3%
Tlaxcalanzingo	1	1%
Amozoc	1	1%
Teutepulco	2	3%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, de las pequeñas empresas 29 se localizaron en Puebla, 2 en Cholula, 4 en Tehuacán, 1 en Tlaxcalanzingo y 1 en Teziutlán. De las medianas, 11 estaban localizadas en Puebla, 3 en Tehuacán, 1 en Cholula, 1 en Amozoc y 1 en Teutepulco. De las grandes, 9 estaban ubicadas en Puebla, 5 en Tehuacán, 1 en Cholula, 1 en Teziutlán y 1 en Teutepulco. Cuadro 5.

Cuadro 5									
LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESA									
Tamaño	Puebla	Tehuacán	Cholula	Teziutlán	Tlaxcalanzingo	Amozoc	Teutepulco	Total	%
Pequeña empresa	29	4	2	1	1	-	-	37	52%
Mediana empresa	11	3	1	-	-	1	1	17	24%
Gran empresa	9	5	1	1	-	-	1	17	24%
Total	49	12	4	2	1	1	2	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.1.4 Giro de las empresas.

De las empresas encuestadas 13 fueron maquiladoras, 12 textiles, 7 de productos metálicos, 6 de autopartes, 6 de mármol, 6 de muebles de madera, 5 químicas, 3 de plásticos, 3 de maquinaria y 1 en las siguientes industrias: artesanías, cal y yeso, electrodomésticos y papel. Cuadro 6.

Cuadro 6		
GIRO DE LA EMPRESA		
Giro	Empresas	%
Alimentos	6	9%
Autopartes	6	9%
Artesanías	1	1%
Cal y yeso	1	1%
Electrodomésticos	1	1%
Industria química	5	7%
Maquiladora	13	18%
Mármol	6	9%
Muebles de madera	6	9%
Plásticos	3	4%
Productos metálicos	7	10%
Textil	12	17%
Maquinaria	3	4%
Papel	1	1%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta avaranza a empresas exportadoras.

En este caso los giros de la muestra también se parecieron a los giros principales de la industria poblana. Por tamaño, de las pequeñas, 8 fueron textiles, 5 marmoleras, 5 de autopartes, 5 de productos metálicos, 3 de alimentos, 3 químicas, 3 de muebles de madera, 2 maquiladoras, 2 de plástico y 1 de cal y yeso. De las medianas 3 fueron maquiladoras, 2 de muebles de madera y una en los siguientes giros: autopartes, artesanías, electrodomésticos, química, mármol y plástico. De las grandes 8 fueron maquiladoras, 3 de alimentos, 1 química y 1 de muebles de madera. Cuadro 7.

Cuadro 7																
GIRO DE LAS EMPRESAS																
POR TAMAÑO																
Tamaño	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total	%
Pequeña empresa	3	5	-	1	-	3	2	5	3	2	5	8	-	-	37	52%
Mediana empresa	-	1	1	-	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	17	24%
Gran empresa	3	-	-	-	-	1	8	-	1	-	1	2	1	-	17	24%
Total	6	6	1	1	1	5	13	6	6	3	7	12	3	1	71	100%

1 Alimentos 2 Autopartes 3 Artesanías 4 Cal y yeso 5 Electrodomésticos 6 Industria química 7 Maquiladora
8 Mármol 9 Muebles de madera 10 Plásticos 11 Productos metálicos 12 Textil 13 Maquinaria 14 Papel

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta avaranza a empresas exportadoras.

6.1.5 Participación de capital extranjero.

De la muestra sólo 7 empresas tuvieron participación de capital extranjero. Por tamaños: 5 fueron pequeñas y 2 medianas. Con participaciones de entre 81 y 100% de capital foráneo se encontraban una de cada tamaño. También es importante mencionar que las menores participaciones de capital extranjero se presentaron en la pequeña empresa. Cuadro 8.

Cuadro 8		
PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Tamaño	% de capital extranjero	
	1 a 50%	51 a 100%
Pequeña empresa	3	1
Mediana empresa	1	1
Gran empresa	-	1
Total	4	3

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.1.6 Personal de las empresas.

Precisamente fue el número de personas el que se consideró para determinar el tamaño de las empresas, en este caso se clasificaron como pequeñas aquéllas que tuvieron entre 1 y 100 trabajadores, como medianas las que tuvieron entre 101 y 250 personas, como grandes, las que tenían más de 250 personas a su servicio. De acuerdo con esta clasificación en el primer grupo quedaron 32, 17 en el segundo y 17 en el tercero.

En las pequeñas empresas quedó casi el 52% de la muestra, el resto, 48% correspondió a las medianas y grandes por partes iguales. Esta composición, aunque diferente a la típica distribución del tamaño de las empresas en la industria mexicana, mantiene un peso muy significativo de las pequeñas empresas. Cuadro 9.

Cuadro 9			
PERSONAL DE LA EMPRESA POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Personas	Empresas	%
Pequeña empresa	1 - 100	37	52%
Mediana empresa	101-250	17	24%
Gran empresa	más de 250	17	24%
Total		71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.2 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS DIRECTORES-EMPRESARIOS.

6.2.1 Distribución por sexo.

De los 71 directivos encuestados, el 94% eran hombres (67) y sólo el 6% eran mujeres (4), notándose un claro predominio del sexo masculino en la conducción de las exportadoras. Cuadro 10.

Cuadro 10		
SEXO DE LOS DIRECTIVOS		
Sexo	Empresas	%
Masculino	67	94%
Femenino	4	6%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño 3 mujeres dirigen pequeñas empresas y 1 tenía bajo su conducción una grande. En la mediana sólo había hombres como dirigentes. Cuadro 11.

Cuadro 11						
SEXO DE LOS DIRECTIVOS						
POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Pequeña empresa	3	8%	34	92%	37	100%
Mediana empresa	0	0%	17	100%	17	100%
Gran empresa	1	6%	16	94%	17	100%
Total	4	6%	67	94%	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.2.2 Edad de los directivos.

Otro dato interesante fue que la mayor parte de los directores era gente joven y jovenmadura, entre 31 y 50 años, en este estrato de edad se encontró el 63% de los ejecutivos encuestados. En el estrato de 51 a 60 años se encontró otra buena parte de la muestra 18 directivos que representaron el 26% del total. Sólo 3 muy jóvenes, de entre 20 y 30 años, y 5 mayores de 60 años. Representando el 4% y 7% respectivamente del total. Cuadro 12.

Cuadro 12		
EDAD DE LOS DIRECTIVOS		
Años	Empresas	%
20 a 30	3	4%
31 a 40	26	37%
41 a 50	18	26%
51 a 60	18	26%
Más de 60	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño de empresa, la edad de los directivos se distribuyó así: en las pequeñas de manera muy parecida a la distribución de la muestra. En las grandes la mayoría de los directivos tenían entre 31 y 50 años. Situación parecida se encontró en la mediana empresa, sólo que en este tamaño sí hubo un directivo muy joven de entre 20 y 30 años. Cuadro 13.

Cuadro 13							
EDAD DE LOS DIRECTIVOS POR TAMAÑO DE EMPRESA							
Tamaño	20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	51 a 60 años	Más de 60 años	Total	%
Pequeña empresa	2	11	10	12	2	37	53%
Mediana empresa	1	8	3	3	2	17	24%
Gran empresa	-	7	5	3	1	16	23%
Total	3	26	18	18	5	70	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

De lo anterior se puede deducir que en las empresas exportadoras abundan los directivos jóvenes y jóvenes-maduros de entre 31 y 50 años, como si se tratase de un rango de edad en que se conjugan dinamismo y experiencia para dirigir mejor y enfrentar los cambios en el entorno de las empresas.

6.2.3 Escolaridad de los directivos.

De los 71 directivos encuestados 41 de ellos, algo así como el 58% de la muestra tenía licenciatura, 11 de ellos (15%) maestría, 10 (14%) preparatoria, 4 (6%) otros estudios como diplomados, 3 (4%) secundaria y sólo 2 (3%) tenían primaria. Cuadro 14.

Cuadro 14		
ESCOLARIDAD DE LOS DIRECTIVOS		
Nivel	Empresas	%
Primaria	2	3%
Secundaria	3	4%
Preparatoria	10	14%
Licenciatura	41	58%
Maestría	11	15%
Otros	4	6%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño de empresa, en las pequeñas el 54% (20) de los directivos tenían licenciatura, el 16% (6) maestría, el 16% (6) preparatoria, el 3% (1) secundaria, el 3% primaria y el 8% (3) otros estudios. En las medianas empresas todo los directivos tenían licenciatura e incluso en una había con maestría. En las grandes empresas también la mayoría tenía licenciatura 35% y en otros casos maestría 24%, pero en este grupo fueron más que en otros los que tenían preparatoria (4) 23%, secundaria (2) 12% y primaria (1) 6%. Esto último explicado por ser empresarios con mayor antigüedad, que se formaron empíricamente o con la práctica, convirtiendo su experiencia acumulada hasta entonces en la herramienta que les permitió incursionar en la exportación.

Cuadro 15							
ESCOLARIDAD DE LOS DIRECTIVOS							
POR TAMAÑO DE EMPRESA							
Tamaño	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Otros	Total
Pequeña empresa	3%	3%	16%	54%	16%	8%	100%
Mediana empresa	-	-	-	94%	6%	-	100%
Gran empresa	6%	12%	24%	35%	23%	-	100%
Total	3%	4%	14%	58%	15%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Al parecer por la frecuencia del dato, destaca el hecho de que la actividad exportadora en Puebla estaría dirigida en su mayor parte por directivos con estudios profesionales. Probablemente porque la exportación al ser una actividad compleja que incorpora procesos de contactación, negociación, gestión y entrega, resulta más accesible para aquéllos que tienen mayor grado de preparación, que para los que tienen menos.

También es importante mencionar que la mayoría de los directivos (54), eran egresados de instituciones de educación superior públicas y privadas, con prestigio a nivel estatal y nacional, destacando por el número los egresados de la Universidad de las Américas (13), de la Universidad Nacional Autónoma de México (7), de la Universidad Iberoamericana (7), del Tecnológico de Monterrey (6), y de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2). El resto había egresado de otras instituciones (14) y 5 del extranjero. Cuadro 16.

Cuadro 16		
INSTITUCIÓN DE LA QUE EGRESARON		
LOS DIRECTIVOS		
Institución	Empresas	%
BUAP	5	7%
UDLA	13	18%
UIA	7	10%
UPAEP	2	3%
ITESM	6	8%
UNAM	7	10%
Extranjeras	5	7%
Otras	14	20%
No contestaron	12	17%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño, en la pequeña, mediana y gran empresa, había más egresados de la UDLA, después de la UNAM y de la Ibero, seguidos por los del ITESM, la BUAP y los egresados en el extranjero. Cuadro 17.

Cuadro 17

INSTITUCIÓN DE LA QUE EGRESARON LOS DIRECTIVOS
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	BUAP	UDIA	UIA	UPAEP	ITESM	UNAM	Extranjeras	Otras	Total	%
Pequeña empresa	3	7	3	1	2	5	4	6	31	53%
Mediana empresa	2	3	2		3	2		4	16	27%
Gran empresa		3	2	1	1		1	4	12	20%
Total	5	13	7	2	6	7	5	14	59	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada a empresas exportadoras

6.2.4 Estudios en el extranjero.

Del total de los directivos, 28 habían realizado estudios en el extranjero, casi el 41% de la muestra, en tanto que 40 no, equivalentes al 59% de la muestra. Por tamaño, los que habían estudiado en el extranjero se encontraban en proporciones importantes en los tres tamaños de empresas, pero más en las medianas. Cuadro 18.

Cuadro 18

DIRECTIVOS CON ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	33%	67%	100%
Mediana empresa	56%	44%	100%
Gran empresa	44%	56%	100%
Total	39%	61%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada a empresas exportadoras

6.2.5 Idiomas.

Otra característica importante detectada en el personal directivo de las exportadoras, fue que la gran mayoría, 89% al menos hablaban otro idioma; 53 de ellos, casi el 75% de los encuestados, hablaban al menos inglés, uno alemán (1.4%), 9 otro idioma además del inglés (14%), y 8 se negaron a contestar. Cuadro 19.

Cuadro 19

IDIOMAS QUE HABLAN LOS DIRECTIVOS

Idioma	Empresas	%
Inglés	53	75.00%
Alemán	1	1.40%
Inglés y francés	1	1.40%
Inglés y alemán	5	7.00%
Inglés e italiano	1	1.40%
Inglés, francés e italiano	1	1.40%
Inglés, francés, alemán, japonés, italiano.	1	1.40%
No contestaron	8	11.00%
Total	71	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada a empresas exportadoras

Por tamaños, en los tres que estamos estudiando, el idioma inglés fue el que más se hablaba. Cuadro 20.

Cuadro 20			
IDIOMAS QUE HABLAN LOS DIRECTIVOS			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Inglés	Inglés y otro	Total
Pequeña empresa	91%	9%	100%
Mediana empresa	71%	29%	100%
Gran empresa	85%	15%	100%
Total	75%	25%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.3 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD.

6.3.1 Producción en 1996.

Los datos de producción de las exportadoras para 1996, indicaban que en el rango de menos de 100 000 dólares había 8 empresas, 4 pequeñas y 2 en cada uno de los otros dos tamaños; en el rango de producción de entre 100,001 y 1,000,000 había 22 empresas, 17 pequeñas, 5 medianas; en el rango de 1, 00,001 a 10 000 000 se encontraban 18, 8 pequeñas, 4 medianas y 6 grandes. Y en el rango de más de 10,000,000 sólo hubo 4, una pequeña, otra mediana y 2 grandes. Cuadro 21.

Cuadro 21					
PRODUCCIÓN DE LAS EXPORTADORAS 1996 (Mill.Dlls.)					
POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Menos de 100,000	100,001 a 1,000,000	1,000,001 a 10,000,000	Más de 10,000,001	Total
Pequeña empresa	4	17	8	1	30
Mediana empresa	2	5	4	1	12
Gran empresa	2	-	6	2	10
Total	8	22	18	4	52

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Aunque el monto de producción no parece tener mucha relación con el tamaño de la empresa, esto se explica porque el tamaño se definió en función del personal de la empresa, y otra posible explicación sería que la relación inversión por hombre ocupado en unas empresas era más alta y por lo tanto podían producir grandes montos de producción con poco personal. Desafortunadamente esto último no fue posible constatarlo, porque no se contó con información suficiente sobre el monto de la inversión acumulada.

6.3.2 Exportaciones en 1996.

De los datos preguntados sobre montos de exportación, las respuestas fueron escasas y en otros casos poco confiables, así que se decidió no utilizarlas en el análisis. Sin embargo, hubo un dato que nos aproxima mejor al asunto en cuestión y fue el porcentaje que de la producción de las empresas se exportaba, en esto se obtuvieron 69 respuesta que dan una buena idea del potencial. Por ejemplo, en el 46% de ellas se exportaba más del 50% de su producción anual.

En detalle, en el rango del 1 hasta 25% de la producción que exportaban las empresas, se encontraban 17 que representaban el 25% de la muestra. De entre 26 y 50%, había 20 empresas que representaban el 29%. De entre 51 y 75%, había 7 empresas que representaban el 10% aproximadamente. Y finalmente, en el rango de exportación de 76 a 100% de la producción, estaban 25 empresas que representaban el 36% del total bajo estudio. Cuadro 22.

Cuadro 22		
PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN QUE SE EXPORTABA EN 1996		
	Empresas	%
1 a 25%	17	25%
26 a 50%	20	29%
51 a 75%	7	10%
76 a 100%	25	36%
Total	69	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a empresas exportadoras.

Por tamaño, en la mediana y gran empresa la mayor parte exportaba más de la mitad de su producción, en tanto que en la pequeña era lo contrario. Al parecer los mayores riesgos que se corrían al exportar la mayor parte o el total de la producción, se asumían con más confianza mientras más recursos y tamaño tenía la empresa, situación que coincide con los estudios sobre internacionalización de la empresa. Cuadro 23.

Cuadro 23						
PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN PARA EXPORTACIONES POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	1 a 50%		51 a 100%		Total	%
Pequeña empresa	22	63%	13	37%	35	100%
Mediana empresa	7	41%	10	59%	17	100%
Gran empresa	8	47%	9	53%	17	100%
Total	37	54%	32	46%	69	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a empresas exportadoras.

6.3.3 Países a los que exportan.

Antes de presentar los países a los que se exportaba, vale la pena detallar que tan diversificado era el portafolios de países para los exportadores. Hay que recordar que según algunos estudios sobre el perfil exportador presentados en un capítulo anterior, señalaban que

las empresas en sus primeras etapas de internacionalización, tienden a exportar al país más cercano geográficamente, esto asociado a que el empresario o administrador siente más seguridad en el inicio de sus operaciones hacia el exterior.

Según el cuadro 24, del total de empresas, casi el 47% exportaba a un solo país mientras que el 53% lo hacían a más de uno.

Por tamaños, las pequeñas y las grandes estaban más ancladas a un solo mercado, en tanto que las medianas tendían más a la diversificación. Cuadro 24.

Cuadro 24						
PAÍSES A LOS QUE EXPORTABAN LAS EMPRESAS						
POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Un país		Más de un país		Total	
Pequeña empresa	18	50%	18	50%	36	100%
Mediana empresa	5	29%	12	71%	17	100%
Gran empresa	10	59%	7	41%	17	100%
Total	33	47%	37	53%	70	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.3.4 Antigüedad en la exportación.

Las empresas más jóvenes que iniciaron sus exportaciones a partir de 1994 fueron 21, que representaban el 32% de la muestra; aquéllas que las iniciaron a partir de 1983, durante el proceso de apertura de la economía, sumaron 30 y representaron en conjunto 45%; las más antiguas, con edades de exportación de más de 15 años fueron 15, representando el 23%. Cuadro 25.

Cuadro 25			
ANTIGÜEDAD EN LA EXPORTACIÓN			
(con respecto a 1997)			
	Empresas		Época
0 a 3 años	21	32%	TLC
4 a 14 años	30	45%	Crisis y apertura
De 15 en adelante	15	23%	Antes 1983
Total	66	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, se nota que la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas iniciaron sus exportaciones en el decenio anterior, precisamente en los años siguientes a 1983, y que otro tanto importante de las pequeñas, lo hizo a partir de 1994. Éstas últimas, por supuesto, estaban en crecimiento y lo descrito es meramente una fotografía de ese momento, por lo que podría esperarse que en el futuro se encontrará una relación más clara entre la antigüedad en la exportación y el tamaño de las empresas. Cuadro 26.

Cuadro 26					
ANTIGÜEDAD EN LA EXPORTACIÓN (con respecto a 1997)					
POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	0 a 3 años	4 a 14 años	De 15 en adelante	Total	%
Pequeña empresa	15	9	5	29	44%
Mediana empresa	3	12	5	20	30%
Gran empresa	3	9	5	17	26%
Total	21	30	15	66	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas levantadas a empresas exportadoras.

6.3.5 Frecuencia en la exportación.

Otro dato interesante pero pocas veces considerado, es el que da cuenta de la frecuencia con que se exportaba. En 52 empresas, equivalentes al 83% de las encuestadas, su exportación se hacía continuamente. En el 11%, la exportación la hacían por temporadas, y sólo el 6% reportaron exportaciones esporádicas. Se trataba entonces de una muestra de empresas con una clara vocación exportadora y otras, las menos, en el camino de serlo. Cuadro 27.

Cuadro 27		
FRECUENCIA EN LA EXPORTACIÓN		
Frecuencia	Empresas	%
A veces	4	6%
Por temporadas	7	11%
Continuamente	52	83%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas levantadas a empresas exportadoras.

Por tamaños, la mayor parte de las pequeñas, medianas y grandes empresas exportaban continuamente. En este aspecto también se notó que a mayor tamaño la exportación se vuelve un negocio más prometedor. Cuadro 28.

Cuadro 28				
FRECUENCIA EN LA EXPORTACIÓN				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	A veces	Por temporadas	Continuamente	Total
Pequeña empresa	10%	19%	71%	100%
Mediana empresa	-	6%	94%	100%
Gran empresa	7%	-	93%	100%
Total	6%	11%	83%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.3.6 Evolución de las exportaciones.

Uno de los indicadores del dinamismo de las exportaciones es su tasa de crecimiento, sobre el particular 69 empresas (97% de la muestra), reportaron crecimiento en sus niveles de exportación durante 1996. De ellas las medianas y los grandes fueron a que más altas tasas tuvieron. Pero en general en los 3 tamaños los crecimientos fueron muy buenos y en no pocos casos 36% llegaron al 100%. Cuadro 29.

Cuadro 29 TASAS DE CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES 1995-1996 POR TAMAÑO DE EMPRESA											
Tamaño	1 a 25		26 a 50		51 a 75		76 a 100		Total		
Pequeña empresa	10		12		5		8		35	51.00%	
Mediana empresa	3		4		1		9		17	24.50%	
Gran empresa	4		4		1		8		17	24.50%	
Total	17	25%	20	29%	7	10%	25	36%	69	100.00%	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.3.7 Aumento de clientes y destinos.

Entre 1995 y 1996 sólo 21 de las 71 empresas encuestadas respondieron sobre aumento en sus clientes y 9 sobre aumento de los lugares a los que exportaban. En realidad estos no son los mejores indicadores para medir la evolución, puesto que el aumento en las exportaciones pudo haberse dado con los clientes y lugares existentes; sin embargo, sí denota, en cierta forma, una mayor diversificación de las empresas para la exportación y la apertura de nuevos mercados. Cuadros 30 y 31.

Cuadro 30 AUMENTO DE CLIENTES (1995-1996)		
Rango	Empresas	%
1 a 20%	10	42.00%
21 a 40%	3	12.00%
41 a 60%	5	21.00%
61 a 100%	3	12.50%
No aumento	3	12.50%
Total	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 31 AUMENTO DE LUGARES (1995-1996)		
Rango	Empresas	%
1 a 20%	3	19.00%
21 a 40%	1	6.00%
41 a 60%	4	25.00%
61 a 80%	1	6.00%
No aumento	7	44.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño de empresa, en los tres se reportó un aumento en sus clientes, más que de los lugares de destino para sus exportaciones. En términos proporcionales en las medianas y en las grandes se dio una mayor diversificación. Cuadro 32.

Cuadro 32		
AUMENTO DE CLIENTES (Proporción con respecto al tamaño de su estrato) POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Tamaño	Clientes	Lugares
Pequeña empresa	22%	5%
Mediana empresa	35%	18%
Gran empresa	41%	23%
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras		

6.3.8 Perfil hacia la productividad y la calidad.

Un elemento determinante para la exportación es la competitividad de las empresas, que a su vez se sustenta fuertemente en la productividad. En el caso de las exportadoras poblanas, el 73% aplicaban programas para elevar la productividad y en todas ellas se tenían medidas para evaluarla. Cuadros 33 y 34.

Cuadro 33		
APLICACIÓN DE PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD		
Programas	Empresas	%
Sí	52	73%
No	19	27%
Total	71	100%
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras		

Cuadro 34		
MEDIDAS PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD		
Medidas	Empresas	%
Sí	52	81%
No	12	19%
Total	64	100%
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras		

Por tamaños, en los tres que se estudiaron, la mayoría de las empresas aplicaban programas para elevar la productividad y medidas para evaluarla. En el caso de los programas, el 69% de las pequeñas aplicaban, en las medianas el 76% y en las grandes el 88%. En cuanto a medidas para evaluar, el 75% era en las pequeñas, el 81% en las medianas y el 94% en las grandes. Cuadros 35 y 36.

Cuadro 35			
APLICACIÓN DE PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	69%	31%	100%
Mediana empresa	76%	24%	100%
Gran empresa	88%	12%	100%
Total	76%	24%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 36			
APLICACIÓN DE MEDIDAS PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	75%	25%	100%
Mediana empresa	81%	19%	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	81%	19%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Con respecto a su compromiso con la calidad, el 58% de las empresas aplicaban algún programa para mejorarla. En tanto que el 42% no lo hacía, lo que hace pensar que existía un rezago en cuanto a la aplicación de este tipo de programas, porque según declaraciones de la mayoría de los directivos anotadas más adelante, la ventaja principal por la que vendían eran la calidad, sin menoscabo de considerar la vía de los costos. Este punto es importante destacarlo, porque según Porter,¹⁴⁵ la calidad es determinante para no ser imitado y desplazado en el mediano plazo. Cuadro 37.

Cuadro 37		
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD		
Programas	Empresas	%
Sí	41	58%
No	30	42%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, en las pequeñas y medianas poco más de la mitad aplicaba programas para mejorar la calidad. En las grandes la proporción era de 65%. Cuadro 38

¹⁴⁵ Porter Michael *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. De Vergara. Mexico 1991. P.28.

Cuadro 38			
APLICACIÓN DE PROGRAMAS PARA MEJORAR LA CALIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	54%	46%	100%
Mediana empresa	56%	44%	100%
Gran empresa	65%	35%	100%
Total	56%	44%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4 RASGOS DISTINTIVOS DE LOS DIRECTIVOS COMO LÍDERES Y ESTRATEGAS.

Además de las características personales detalladas al inicio de este capítulo, existen otras más específicas que tienen que ver con su papel como líder que dirige los destinos de una empresa. Entre éstas se encuentran ciertos conocimientos, habilidades, actitudes y visión para tomar las mejores decisiones, con respecto al uso de los recursos de que dispone. En este sentido, el acceso a la información es relevante, las relaciones con su personal, los sistemas que utiliza, el conocimiento de sus clientes, su visión exportadora, su estrategia competitiva, su actitud hacia el crecimiento y su conocimiento del negocio.

6.4.1 Acceso a la información.

Una de las características necesarias en un mundo de cambios constantes y de incertidumbre, es el estar informado de lo que sucede en el entorno económico y más cuando se trata de negocios internacionales, donde los cambios prácticamente se adelantan al contexto nacional. Al respecto 62 de los directivos encuestados declararon que leían la sección económica del periódico, al menos una vez por semana y poco más de la mitad de ellos los siete días de la semana. Cuadro 39.

Cuadro 39		
FRECUENCIA DE LECTURA SECCIÓN ECONÓMICA DEL PERIÓDICO		
	Empresas	%
Hasta 3 veces a la semana	21	35%
4 a 6 veces a la semana	8	12%
7 veces a la semana	33	53%
Total	62	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 40

FRECUCIA DE LECTURA SECCIÓN ECONÓMICA DEL PERIÓDICO POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Hasta 3 veces a la semana	4 a 6 veces a la semana	7 veces a la semana
Pequeña empresa	13	2	16
Mediana empresa	5	3	10
Gran empresa	3	3	7
Total	21	8	33

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, la mayoría de los directivos de cualquiera de los tres tamaños leían la sección económica diariamente.

6.4.2 Información sobre el medio empresarial.

Acorde con la necesidad de estar informado se les interrogó sobre cómo accedían a la información sobre su medio empresarial. Sobre este respecto el grado de respuesta fue muy bajo, sólo 20 directivos respondieron, que representaron el 28% de la muestra.

Los que se informaban lo hacían a través de periódicos (8), clientes (4), reuniones empresariales (7) y otros (1). Cuadro 41.

Cuadro 41

INFORMACIÓN SOBRE EL MEDIO EMPRESARIAL		
Fuente	Empresas	%
Periódicos	8	40%
Cientes	4	20%
Reuniones empresariales	7	35%
Otros	1	5%
Total	20	100%

Con respecto a la muestra 28%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, los de las pequeñas empresas, además de enterarse a través de reuniones empresariales, de sus clientes y proveedores, utilizaban más el periódico. En el caso de las medianas y grandes empresas, sus directivos se allegaban información principalmente a través de reuniones empresariales y del periódico, aunque la grande también recibía información de sus clientes.

Es importante hacer notar que por el bajo grado de respuesta, los resultados deben tomarse con suma reserva. La razón por la que se incorporaron al análisis, fue porque dan al menos una idea de cuáles eran las fuentes que utilizaban los exportadores, para informarse de su medio empresarial, y también porque reflejan el individualismo en su actuación empresarial.

Cuadro 42

INFORMACIÓN SOBRE EL MEDIO EMPRESARIAL
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Periódicos	Clientes	Reuniones empresariales	Otros
Pequeña empresa	4	3	2	-
Mediana empresa	2	-	3	1
Gran empresa	2	1	2	-
Total	8	4	7	1

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.3 Fuentes de información de la dirección.

Sin embargo, en casi todas las empresas, de todos los tamaños, los directivos estaban suscritos a alguna revista relacionada con su negocio. Con relación a la conexión a Internet, el comportamiento por tamaño de empresa difería un poco, por ejemplo, en las pequeñas, la mayoría de los directivos disponía de este servicio, siendo aún mayores las conexiones en las medianas y grandes. Lo anterior indicaba que la tendencia era a utilizar esta vía electrónica, que da acceso a los mercados internacionales mediante una comunicación rápida, confiable y de bajo costo. Cuadros 42 y 43.

Cuadro 43

SUSCRIPCIÓN A REVISTA RELACIONADA CON SU NEGOCIO
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	92%	8%	100%
Mediana empresa	88%	12%	100%
Gran empresa	76%	24%	100%
Total	87%	13%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 44

EMPRESAS QUE CUENTAN CON INTERNET
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	51%	49%	100%
Mediana empresa	65%	35%	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	60%	40%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.4 Participación en la toma de decisiones.

Un aspecto importante del liderazgo en las empresas era la participación que se daba al personal en la toma de decisiones, en las exportadoras encuestadas el 84% (58 empresas) sí buscaban dicha participación. También esto se presentaba en la mayoría de los tres tamaños de empresa. Cuadros 45 y 46.

Cuadro 45		
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES		
Programas	Empresas	%
Sí	58	84%
No	11	16%
Total	69	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 46			
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	91%	9%	100%
Mediana empresa	65%	35%	100%
Gran empresa	88%	12%	100%
Total	84%	16%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.5 Sistemas de reconocimiento.

En cuanto a la existencia de sistemas de reconocimiento para el desempeño del personal, el porcentaje fue menor, casi el 47% (33 empresas) sí contaban con ellos. Por tamaños, en las pequeñas y grandes empresas la mayoría de los directivos tenían sistemas de reconocimiento (53 y 64%), mientras que en las medianas poco menos de la mitad (47%). Cuadros 47 y 48.

Cuadro 47		
SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL		
Programas	Empresas	%
Sí	33	47%
No	37	53%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 48			
SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	53%	47%	100%
Mediana empresa	47%	53%	100%
Gran empresa	64%	36%	100%
Total	47%	53%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.6 Existencia de una misión.

Con respecto a la existencia de una misión en la empresa, el 56% (40 de ellas) sí tenían una misión que reflejaba la cultura y valores de la empresa. Cuadro 49.

Cuadro 49		
EXISTENCIA DE UNA MISIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA		
	Empresas	%
Sí	40	56%
No	31	44%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 50			
EXISTENCIA DE UNA MISIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	59%	41%	100%
Mediana empresa	59%	41%	100%
Gran empresa	65%	35%	100%
Total	56%	44%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño, en las pequeñas, medianas y grandes empresas, la mayoría de los directivos sí contaban con una misión que reflejaba la cultura y los valores de su empresa, según lo anotaron. Cuadro 50. Las características más sobresalientes relacionadas con la misión de la empresa que contestaron fueron, la calidad, el servicio al cliente, la productividad y valores éticos tales como el humanismo y la honestidad. Cuadro 51.

Cuadro 51

CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Calidad y liderazgo	Servicio al cliente	Productividad y eficiencia	Valores éticos
Pequeña empresa	10	7	4	4
Mediana empresa	7	4	3	1
Gran empresa	5	4	1	-
Total	22	15	8	5

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.7 Confianza en el desempeño.

Aunque el grado de respuesta fue de poco menos de la mitad de los directivos encuestados, los que respondieron dan una idea de en quien confiaban más en sus empresas. En primer lugar fueron más los directivos que confiaban en sus gerentes (27), después los que confiaban en su personal administrativo (23), en tercer lugar los que confiaban en sus jefes (22), en cuarto lugar los que confiaban en sus supervisores (21), y finalmente fueron menos los que confiaban en sus obreros (16). Lo anterior resultaba muy lógico puesto que parecía que el grado de confianza estaba en función de la jerarquía y del tipo de información y trabajo que realizaban las personas. Lo que llama la atención es que habiendo contestado 27 directivos que confiaban plenamente en sus gerentes, sólo 16 confiaban en sus trabajadores, la brecha era muy amplia, siendo que éstos son la base para cualquier intento por elevar la productividad. Cuadro 52.

Cuadro 52

CONFIANZA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Personal	Directivos que confían en:	
Gerentes	27	77%
Jefes	22	71%
Administrativos	23	70%
Supervisores	21	64%
Obreros	16	47%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, la situación no fue muy distinta, pero en las pequeñas y grandes, fue menor el número de directivos que confiaban en sus trabajadores. Cuadro 53.

Cuadro 53

CONFIANZA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Gerentes	Jefes	Administradores	Supervisores	Obreros
Pequeña empresa	74%	59%	60%	55%	40%
Mediana empresa	86%	71%	100%	50%	60%
Gran empresa	78%	100%	75%	67%	55%
Total	77%	71%	70%	64%	47%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.8 Planeación.

Otro aspecto a considerar en las características de los directivos, fue la utilización de la planeación para la realización de sus actividades, los resultados indicaron que el 93% de ellos sí la utilizaban, es decir, 66 de los 71 encuestados, lo que denotaba que en las exportadoras mucho de lo que se hacía, provenía de un proceso pensado previamente. Cuadro 54.

Cuadro 54		
UTILIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN		
Tamaño	Empresas	%
Sí	66	93%
No	5	7%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

Por tamaños, en todos ellos la mayoría de las empresas utilizaban la planeación para el desarrollo de sus actividades. Cuadro 55.

Cuadro 55			
PORCENTAJE QUE UTILIZA LA PLANEACIÓN			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	92%	8%	100%
Mediana empresa	94%	6%	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	93%	7%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

6.4.9 Conocimiento de la misión.

Si el directivo pretende convertirse en líder, deberá de involucrar a todos sus seguidores para alcanzar los objetivos de la empresa, el primer paso para que eso suceda es que los seguidores conozcan la misión de la empresa. Los resultados reportaron que en 55 empresas, que representaron el 77% de la muestra, una parte de la gente sí conocía la misión. Con relación al porcentaje de empleados que conocían la misión, los resultados no fueron tan alentadores, en 25 empresas hasta el 40% de la gente conocía la misión, en 7 la conocían entre el 41 y el 80% de los trabajadores finalmente 23, en donde el 81 y hasta el 100% conocían la misión. Estos resultados reflejan que todavía falta mucho por hacer para encauzar esfuerzos bajo un entendimiento de valores comunes. No obstante se percibió también un interés creciente por hacerlo en los directivos. Cuadro 56.

Cuadro 56		
EMPLEADOS QUE CONOCEN LA MISIÓN DE LA EMPRESA		
	Empresas	%
Hasta 40%	25	45%
De 41 a 80%	7	13%
De 81 a 100%	23	42%
Total	55	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño, se puede apreciar en donde se encuentra más adelantado el papel de los directivos en su carácter de líder, que desea mayor participación e involucramiento de su personal. En la mayoría de todos los tamaños de empresa, los directivos declararon que al menos una parte de su personal sí conocía la misión de la empresa. Con respecto al promedio de trabajadores que conocían la misión de la empresa, los niveles fueron 53% en las pequeñas, 55% en las medianas y 54% en las grandes. Cuadros 57 y 58

Cuadro 57			
TRABAJADORES QUE CONOCEN LA MISIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	81%	19%	100%
Mediana empresa	81%	19%	100%
Gran empresa	82%	18%	100%
Total	79%	21%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 58	
PROMEDIO PORCENTUAL DE TRABAJADORES QUE CONOCEN LA MISIÓN DE LA EMPRESA POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Sí
Pequeña empresa	53%
Mediana empresa	55%
Gran empresa	54%
Total	54%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.10 Sistemas de evaluación y control.

Otro aspecto importante en las características del dirigente, es que no sólo planea y ejecuta, sino que evalúa y controla para retroalimentar y mejorar procesos y desempeños. Al respecto se encontró que 58 directivos encuestados, representativos de casi el 82% de la muestra, sí tenían algún sistema de evaluación y control. Por tamaños, en la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas existían dichos sistemas. Cuadro 59.

Cuadro 59

EXISTENCIA DE SISTEMAS DE EVALUACION Y CONTROL EN LA EMPRESA
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	76%	24%	100%
Mediana empresa	88%	12%	100%
Gran empresa	88%	12%	100%
Total	82%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.11 Conocimiento del cliente.

Una importante función del directivo hoy en día, además del conocimiento de su gente, de sus procesos y de su organización, es la de mantenerse muy alerta a las señales que van dando los mercados, pues es aquí donde finalmente se va a definir el éxito o fracaso de la empresa. En otras palabras, el conocimiento de sus clientes, sus gustos, preferencias y expectativas, son la clave para tomar las decisiones con respecto al uso de los recursos de que dispone. En este sentido, ya no sólo se habla de conocer las necesidades de los clientes, sino incluso de adelantarse a sus expectativas. En el caso de los directivos, 51% sí hacían esfuerzos por detectar las necesidades de sus clientes y además, 69 del total, algo así como el 97% de los encuestados, declaró que sí sabían lo que más le satisfacía a sus clientes. Cuadro 60 y 61.

Cuadro 60

CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

	Empresas	%
Sí	36	51%
No	35	49%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 61

CONOCIMIENTO DE LO QUE MÁS SATISFACE AL CLIENTE

	Empresas	%
Sí	36	51%
No	35	49%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, se notaba un importante esfuerzo por detectar las necesidades de los clientes en la pequeña, mediana y gran empresa; sin embargo no hay que olvidar que prácticamente la otra mitad no lo hacía. Sobre el conocimiento de lo que mantiene satisfecho a sus clientes, casi todos los directivos de los tres tamaños de empresa, aseguraron que lo sabían. Cuadros 62 y 63.

Cuadro 62			
DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	57%	43%	100%
Mediana empresa	41%	59%	100%
Gran empresa	47%	53%	100%
Total	51%	49%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 63			
CONOCIMIENTO DE LO QUE MÁS SATISFACE AL CLIENTE			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	97%	3%	100%
Mediana empresa	100%	-	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	97%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.12 Estrategia competitiva.

Es más, la mayoría de los directivos sabían por qué se vendían sus productos en el extranjero. De acuerdo con sus respuestas se encontró que en primer lugar por la calidad (75% de los directivos), en segundo por el servicio (71%), en tercero por el precio y por el tipo de producto (37% respectivamente); después mencionaron en orden descendente, la tecnología que utilizaban (9%) y el crédito que otorgaban (8%). Lo cual demuestra, en lo general, que al menos estos directivos y sus empresas, buscaban competir más a través de las ventajas por diferenciación que por costos. Cuadro 64.

Cuadro 64		
VENTAJAS POR LAS QUE SE VENDE EL PRODUCTO EN EL EXTRANJERO SEGÚN LOS DIRECTIVOS		
Ventajas	No. de directivos que opinan	Porcentaje de la muestra
Calidad	49	75%
Servicio y puntualidad	46	71%
Precio	24	37%
Producto y volumen	24	37%
Tecnología	6	9%
Crédito	5	8%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

Por tamaños, en los tres repetidamente mencionados, se presentaban las mismas ventajas antes señaladas: calidad, servicio y precio, principalmente. Cuadro 65.

Cuadro 65						
VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Calidad	Servicio y puntualidad	Precio	Producto y volumen	Tecnología	Crédito
Pequeña empresa	68%	68%	38%	35%	6%	9%
Mediana empresa	75%	69%	44%	50%	13%	6%
Gran empresa	93%	80%	27%	27%	13%	7%
Total	75%	71%	37%	37%	9%	8%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

6.4.13 Visión del directivo.

De los estudios sobre el comportamiento exportador mencionados en un capítulo anterior, se halló que era muy importante conocer por qué el líder o director se había decidido a exportar, ya que esto permitía detectar las fuerzas impulsoras del movimiento de operaciones hacia los mercados del exterior. A este respecto, los resultados de la encuesta reportaron que los principales motivos por los que se decidió a exportar fueron, en orden de importancia: aumentar los ingresos de la empresa (64% de los directivos), malas condiciones de la economía del país (31%), recibieron pedido del extranjero (7%), fundada con ese fin 4%, y calidad de su producto (1%).

En realidad se podrían sumar los dos primeros motivos, porque en ambos casos lo que se estaba intentando era aumentar las ventas de la compañía; con lo cual podríamos concluir que el 90% de los directivos de las empresas exportadoras incluidas en el estudio, tuvieron la visión, la habilidad y sus empresas la flexibilidad para orientarse hacia la exportación. Cuadro 66. Resultados que coinciden en mucho con aquéllos estudios, en donde también se analizaron las razones por las que se lanzaron los directivos al mercado internacional.

Cuadro 66		
RAZONES PARA EXPORTAR SEGÚN LOS DIRECTIVOS		
Razones	No. de directivos que opinan	Porcentaje de la muestra
Aumentar las ventas	43	64%
Malas condiciones de la economía del país	21	31%
Pedidos del exterior	5	7%
Fundada para ese fin	3	4%
Calidad del producto	1	1%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

Por tamaños, el aumento de ingresos, tanto para crecer como por las malas condiciones de la economía del país, representaron los principales motivos por los cuales los directivos, de todos los tamaños de empresas, declararon que habían iniciado sus exportaciones. Cuadro 67.

Cuadro 67					
MOTIVOS PARA EXPORTAR POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Aumentar ventas	Mala economía nacional	Pedidos	Fundada con ese fin	Calidad en el producto
Pequeña empresa	23	10	2	1	1
Mediana empresa	9	5	3	-	-
Gran empresa	11	6	-	2	-
Total	43	21	5	3	1

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

6.4.14 Reinversión de utilidades

Otra característica muy importante que se detectó con la encuesta fue que del total de los directivos, el 95% reinvertía sus utilidades (63); esto era muy importante por lo que significa desde el punto de vista económico y de visión empresarial; lo primero porque representa los ahorros de la empresa que se usan para crecer, esta es una de las fuentes en la teoría del crecimiento económico y es una condición para el progreso de las naciones, las familias y los individuos. Desde la perspectiva de la visión empresarial, la reinversión de utilidades implica que la empresa está creciendo en una dirección definida, con objetivos que rebasan la inmediatez, que avista metas en el mediano y en el largo plazo, y lo más importante, que se tiene confianza para enfrentar los riesgos que acompañan al proceso de inversión y crecimiento. Cuadro 68.

Cuadro 68		
REINVERSIÓN DE UTILIDADES		
	Empresas	%
Sí	63	95%
No	3	5%
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

Es muy importante resaltar que en todos los tamaños de empresa, la gran o en su caso todos los directivos, tenían una política de reinversión de utilidades, la cual les daba también una gran ventaja para crecer aceleradamente. Cuadro 69.

Cuadro 69			
REINVERSIÓN DE UTILIDADES POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	94%	6%	100%
Mediana empresa	100%	-	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	95%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

6.4.15 Inversiones en los últimos 3 años.

A partir de 1994 se abrieron muchas oportunidades para hacer negocios en el marco del TLC y en otros mercados, con los cuales México mantiene relaciones estrechas, concretamente la Unión Europea y la Cuenca del Pacífico. Bajo estas condiciones y las de la economía interna, se presentaba un buen panorama para iniciar o incrementar exportaciones. Durante esos años, 33 de los directivos entrevistados, el 49%, realizaron inversiones. Cuadro 67. La aparente inconsistencia con el dato del apartado anterior, se explica porque se consideró como inversión, en este punto, la compra de activos fijos que incrementaban la capacidad de producción. En el caso anterior, la reinversión de utilidades se entendió más como la compra de elementos del capital de trabajo que aumentaban la utilización de la capacidad instalada o mejoraban el producto y los procesos, incluido el proceso de la exportación.

De los directivos que contestaron que habían invertido al menos en alguno de los tres años posteriores a 1993, resaltaron los de los 3 tamaños de empresas, y cabe mencionar que el porcentaje de empresas que invirtieron en esos años, no se vio menguado por la crisis económica de 1995, por el contrario, los planes de expansión continuaron. Cuadro 70 y 71.

Cuadro 70		
INVERSIÓN EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS		
	Empresas	%
Sí	33	49%
No	34	51%
Total	67	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 71			
INVERSIÓN EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS			
(Proporción de empresas con respecto al tamaño de estrato)			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	1994	1995	1996
Pequeña empresa	35%	32%	46%
Mediana empresa	29%	41%	41%
Gran empresa	41%	47%	6%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

6.4.16 Factores de éxito.

Es muy importante mencionar que cuando se les preguntó a los directivos sobre los factores de éxito de su empresa y de su actividad exportadora, las respuestas fueron mucho menores con relación a sí sabían por qué vendían sus productos en el extranjero, no obstante que las dos preguntas eran muy parecidas. Al respecto puede haber alguna explicación en el sentido de que cuando se pide compartir "secretos" del negocio, se presenta mayor hermetismo.

Con la salvedad anterior y para concluir esta parte del trabajo, vale la pena destacar que el 54% de los directivos sabían cuáles eran los factores de éxito en sus empresas; y el 49% cuáles los factores de éxito en su actividad exportadora. Aunque el grado de respuesta no fue el ideal, al menos casi la mitad de los directivos decidieron compartir lo que consideraban crucial en su empresa para exportar. Cuadros 72 y 73.

Cuadro 72		
CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA		
Conocimiento	Empresas	%
Sí	38	54%
No	33	46%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 73		
CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA EN LA EXPORTACIÓN		
Conocimiento	Empresas	%
Sí	34	49%
No	36	51%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Entre los factores de éxito de las empresas mencionaron: la calidad en primer lugar, el servicio en segundo, la productividad y eficiencia en tercero, el precio en cuarto, después mencionaron, la capacitación y el diseño. Cuadro 74.

Entre los factores de éxito de su actividad exportadora destacaron en orden de importancia la calidad, el precio, el servicio, la experiencia y la tecnología. Cuadro 75.

En los tres tamaños de empresa los factores de éxito de la empresa fueron nuevamente la calidad, el servicio, el precio y la productividad, principalmente. Cuadro 74 y 75.

Cuadro 74									
FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA (Proporción de empresas con respecto al tamaño de estrato) POR TAMAÑO DE EMPRESA									
Tamaño	Calidad	Servicio	Productividad y eficiencia	Precio	Capacitación	Diseño	Tecnología	Relaciones	Marca
Pequeña empresa	38%	35%	24%	16%	3%	8%	-	3%	-
Mediana empresa	11%	11%	5%	8%	5%	3%	3%	-	-
Gran empresa	14%	14%	8%	8%	5%	3%	3%	-	3%
Total	62%	59%	38%	32%	14%	14%	5%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

En lo referente a los factores de éxito para la exportación, en la pequeña, los factores más mencionados fueron: la calidad, el servicio y el precio. Para los directivos de las medianas, fueron, el precio, la calidad y el servicio. En las grandes, también coincidieron en que era la calidad, seguida de la experiencia y luego el servicio, el precio y la tecnología. Cuadro 75.

Cuadro 75					
FACTORES DE ÉXITO EN LA EXPORTACIÓN (Proporción de empresas con respecto al tamaño de estrato) POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Calidad	Servicio	Experiencia	Precios	Tecnología
Pequeña empresa	11	8	1	7	-
Mediana empresa	4	3	-	5	-
Gran empresa	6	1	3	1	1
Total	21	12	4	13	1

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Si en un futuro, las ventajas competitivas van a estar sustentadas en los altos niveles de calificación de la mano de obra y en la tecnología y cada vez menos en los recursos naturales y en la disponibilidad de capital¹⁴⁶, como ya lo mencionamos en un capítulo anterior, es necesario poner al tanto a los exportadores que si bien ahora sus productos se venden muy bien en el exterior, el sostenimiento de sus ventajas competitivas requiere de centrar la atención en aquéllos factores estratégicos que les darían posicionamiento en el futuro, como es la inversión en capital humano y en la investigación y desarrollo de nuevos productos, pero sobre todo de procesos, pues la calidad y el servicio hoy en día ya son requisitos descontados en la globalización.

¹⁴⁶ Thurow, Lester. *La Guerra del Siglo XXI*. ed Vergara México 1992. Págs. 62-63

Capítulo VII

**ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO
DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS**

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

En este capítulo se estudia la organización y el funcionamiento de las empresas exportadoras, resaltando la importancia del factor humano, la tecnología y sistemas, los procesos de calidad implementados, el conocimiento del mercado, sus finanzas y los aspectos estratégicos.

7.1 ORGANIZACIÓN.

7.1.1 Personal en las exportadoras.

Uno de los elementos más importantes, si no el más importante, dentro de una empresa, es el personal que labora en todos los niveles y áreas o departamentos. Sin embargo, para la organización como sistema, todo es importante porque cada parte cumple una función específica. En las empresas son importantes los directivos porque dan las pautas, establecen los objetivos y metas, ejecutan los planes y coordinan los esfuerzos bajo ciertos controles; luego están los jefes y supervisores, que son los verdaderos ejecutores de las acciones planeadas en la mera operación, con ciertos grados de autoridad y responsabilidad que les da jerarquía con respecto a los obreros. Estos últimos son los que generan la riqueza y agregan valor a los bienes o servicios con su trabajo de manera directa, son los responsables de alcanzar las metas de eficiencia y eficacia en la producción. Finalmente están los empleados administrativos y de venta, encargados de los registros, generación de información financiera y de obtener los ingresos de la empresa mediante la venta.

De lo anterior, se encontró en las empresas exportadoras encuestadas, que en promedio el personal de todos los niveles aumentaba según el tamaño de la empresa. Los saltos más importantes en el aumento se presentaron entre la pequeña y la mediana empresa, en donde el personal que más crecía era fue el ligado a la producción, jefes y supervisores, al igual que sucedía lo mismo con los obreros.

En la mediana y gran empresa se observaron directivos más eficaces, que delegaban a través de jefes y supervisores para coordinar a más obreros, en las medianas por cada directivo había 3 jefes o supervisores para coordinar a 41 obreros, y en las grandes por cada directivo había 10 jefes o supervisores para supervisar a 128 obreros. En las pequeñas empresas por cada directivo había prácticamente un jefe o supervisor para dirigir a 8 obreros. Cuadro 76.

Cuadro 76							
PROMEDIO DEL PERSONAL QUE CONFORMA LA EMPRESA							
POR TAMAÑO DE EMPRESA.							
Tamaño	Directivos	Jefes y supervisores	Por directivo	Obreros	Por directivo	Empresas administrativas ventas	Por directivo
Pequeña empresa	2.94	4.25	1	31	8	5.8	1.5
Mediana empresa	3.6	11.2	3	148.5	41	22.11	6
Gran empresa	4.4	42.6	10	562.2	128	35.1	8

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

Los datos revelaron que con el tamaño de la empresa no solo aumentaba el personal por niveles, sino también los requerimientos de preparación de los directivos y mandos medios, porque las tareas de planeación y coordinación eran más complejas. Cuadro 76.

7.1.2 Áreas o Departamentos que hay en las empresas.

Como era lógico esperar, la totalidad de las exportadoras contaba con un departamento de producción que era el que le daba razón de ser al negocio, en segundo lugar el departamento que más aparecía era el de los flujos monetarios 95%, donde se generaba valiosa información para la toma de decisiones por lo menos en el corto plazo, en tercero y cuarto lugar aparecían los departamentos de ventas 82% y compras 79%, importantes partes del proceso principal de la empresa en un enfoque de sistemas, las entradas y las salidas, lo cual va muy en la lógica de una administración más profesional, que con una meramente empírica.

Los demás departamentos que existían en las exportadoras eran en orden de importancia los siguientes: recursos humanos en el 50% e investigación y desarrollo en el 35%. Cuadro 77.

Por tamaños de empresas, la distribución descrita en el párrafo anterior prácticamente se reproducía al nivel de las pequeñas y medianas empresas. En el caso de las grandes había más homogeneidad, en la mayoría de ellas existían casi todos los departamentos, aunque el casi es importante matizarlo por la menor presencia de los departamentos de recursos humanos e investigación y desarrollo, éstas últimas áreas estratégicas para el crecimiento futuro del negocio.

Cuadro 77							
AREAS O DEPARTAMENTOS EN LAS EXPORTADORAS							
POR TAMAÑO DE EMPRESA							
Tamaño	Producción	Finanzas y contabilidad	Ventas	Compras	Recursos humanos	Investigación y desarrollo	Otras
Pequeña empresa	100%	94%	88%	76%	41%	26%	9%
Mediana empresa	100%	94%	81%	69%	44%	25%	19%
Gran empresa	100%	100%	69%	94%	75%	63%	6%
Total	100%	95%	82%	79%	50%	35%	11%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

7.1.3 Áreas que utilizan la Planeación.

En el desempeño de una empresa, la planeación es clave para organizarse mejor, evitar improvisaciones, utilizar mejor los recursos disponibles y crecer ordenadamente.

El grado y extensión en su aplicación, depende del tamaño de la empresa y de sus operaciones, y es de esperarse que vaya muy relacionada con la existencia de las áreas o departamentos correspondientes. En el caso de las exportadoras poblanas estudiadas, la planeación era más utilizada en los departamentos de producción (88%), compras (62%), finanzas (62%) y ventas (54%), con menor frecuencia en el de recursos humanos (39%) y en el de investigación y desarrollo (24%). Cuadro 78.

Cuadro 78								
AREAS QUE UTILIZAN LA PLANEACIÓN								
POR TAMAÑO DE EMPRESA								
Tamaño	Producción	Finanzas y contabilidad	Ventas	Compras	Recursos humanos	Investigación y desarrollo	Otras	Promedio utilización planeación
Pequeña empresa	79%	53%	53%	59%	32%	24%	3%	75%
Mediana empresa	100%	81%	56%	56%	50%	25%	-	71%
Gran empresa	94%	62%	56%	75%	44%	25%	-	72%
Total	88%	62%	54%	62%	39%	24%	2%	78%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Comparando con la información del cuadro 74 referente a las áreas que existían en las exportadoras, se puede deducir que en la mayoría de ellas se utilizaba la planeación para el desarrollo de sus actividades, lo que sin duda representaba una ventaja para la administración y para la dirección del negocio en términos de menor improvisación y de una mejor toma de decisiones.

Por tamaños, el grado en que se utilizaba la planeación en las empresas estaba en función directa de su tamaño: en las pequeñas era de 75%, en las medianas 71%, para ser mayor en la grande, donde llegaba al 72%.

Lo interesante de esto fue que los grados en los que se planeaba en las exportadoras, eran en su mayor parte por arriba del 50%, y otra, que casi todas ellas, en mayor o menor grado, sí utilizaban la planeación.

7.1.4 Objetivos de largo plazo.

Según los administradores, cuando se habla de planeación, generalmente se entiende aquella que se realiza para las operaciones de corto y si acaso de mediano plazo, por esto en los libros de texto se hace una clara distinción entre este tipo de planeación con la de carácter estratégico.

Sobre la primera ya se reportó en párrafos anteriores. Sobre la segunda, aquella que da dirección al negocio en el largo plazo, los resultados obtenidos fueron contrastantes y pueden analizarse de dos maneras, desde la perspectiva de cuanto falta o desde la perspectiva

de cuanto se ha avanzado. En este caso la segunda es mejor y más adecuada a las circunstancias de una economía con reciente integración al mercado mundial y con empresarios mayormente jóvenes en la exportación.

El primer aspecto que daría sentido a una planeación estratégica, es precisamente la existencia de objetivos de largo plazo en la organización. En el caso de las exportadoras poblanas 27 de ellas, representativas del 38% de la muestra, tenían objetivos de largo plazo en su planeación.

Por tamaños, en las grandes se registró la menor proporción de empresas con objetivos de largo plazo (29%), en tanto que la mayor 59% en las medianas. En conjunto las pequeñas con dichos objetivos alcanzaron el 32%. Lo que significaba que la planeación de largo plazo no estaría en función del tamaño de las empresas, sino de la visión del empresario o directivo sobre el futuro. Cuadro 79.

Cuadro 79			
EXISTENCIA DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	32%	68%	100%
Mediana empresa	59%	41%	100%
Gran empresa	29%	71%	100%
Total	38%	62%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levatada a empresas exportadoras.

7.1.5 Conocimientos sobre el desempeño y las utilidades.

Con relación a quienes conocían el desempeño y las utilidades en las exportadoras poblanas, en el 100% de las empresas eran los directivos quienes lo sabían, después eran los empleados de administración y ventas (en el 65%), seguidos de los jefes y supervisores (en el 50%), y por último los obreros (en el 19%). Cuadro 80.

Cuadro 80				
CONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO PERIODICO Y LAS UTILIDADES				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Directivos	Empleados de administración y venta	Jefes, Supervisores	Obreros
Pequeña empresa	100%	75%	69%	28%
Mediana empresa	100%	50%	29%	7%
Gran empresa	100%	56%	31%	13%
Total	100%	65%	50%	19%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levatada a empresas exportadoras.

Con respecto al tamaño, en las pequeñas, medianas y grandes empresas, todos los directivos conocían el desempeño periódico y las utilidades, después los empleados administrativos y de venta, posteriormente los jefes y supervisores, y por último los obreros. Era en las pequeñas en donde se compartía más la información a los jefes, supervisores y a los obreros.

7.1.6 Áreas o departamentos que cuentan con computadora.

Una de las características asociadas a la productividad mencionadas por Skancke,¹⁴⁷ es el uso de la computadora para el manejo de las operaciones en las empresas. En las empresas exportadoras poblanas se encontró que en 68 de ellas, representativas del 96% de la muestra, se hacía uso de la computadora. Por tamaño, en todas las grandes empresas se contaba al menos con una computadora, y en casi todas las pequeñas y medianas también. Cuadro 81.

Cuadro 81						
USO DE COMPUTADORAS						
POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Sí		No		Total	
Pequeña empresa	35	95%	2	5%	37	100%
Mediana empresa	16	94%	1	6%	17	100%
Gran empresa	17	100%	-	-	17	100%
Total	68	96%	3	4%	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por áreas, en las exportadoras que contaban con computadora, en el 100% se utilizaban en contabilidad y finanzas, en el 81% en producción, en el 69% en compras y en el 66% en ventas; las áreas menos favorecidas con el uso de la computadora y, por cierto, las más estratégicas eran: recursos humanos (53% solamente) e investigación y desarrollo con un 34%. Por tamaños, la distribución descrita se repitió en las pequeñas, medianas y grandes, destacando el hecho de que en las medianas y grandes, los departamentos de recursos humanos e investigación y desarrollo que contaban con computadora, eran más que en las pequeñas. Cuadro 82.

Lo anterior confirma el predominio de las áreas de "operación básica": producción, contabilidad y finanzas, ventas y compras, sobre las que potencian hacia el futuro: recursos humanos e investigación y desarrollo.

¹⁴⁷ Seidman, W. & Skancke S. Ibidem P 19

Cuadro 82

AREAS QUE CUENTAN CON COMPUTADORAS
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Producción	Finanzas y contabilidad	Ventas	Compras	Recursos humanos	Investigación y desarrollo
Pequeña empresa	68%	100%	71%	68%	29%	25%
Mediana empresa	100%	100%	64%	64%	71%	43%
Gran empresa	88%	100%	59%	76%	76%	41%
Total	81%	100%	66%	69%	53%	34%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.1.7 Productividad.

En el capítulo anterior se mencionaron los perfiles de productividad y calidad de las exportadoras, en la mayoría de ellas se aplicaban programas para elevar la productividad. En esta parte del trabajo se analiza que tipos de programas se aplicaban, así como las áreas en donde se utilizaban para evaluar la productividad.

Entre los programas más utilizados para elevar la productividad en los diferentes tamaños de empresas, se encontraban: los incentivos, la producción en serie, capacitación, calidad total, tiempos y movimientos, e ISO 9000.

Es importante destacar que conforme aumentaba el tamaño de las empresas, aumentaba el número de ellas que aplicaban programas, así lo muestran los siguientes datos: el 68% de las pequeñas, el 70% de las medianas y el 88% de las grandes empresas, estaban muy interesadas en aumentar su productividad a través de dichos programas. Por tipo de programa, en la pequeña y grande se preferían los incentivos, en tanto que en la mediana la capacitación. Cuadro 83.

Cuadro 83

PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Calidad Total	Capatación	Incentivos	Producción en serie.	Programas ISO 9000	Tiempos y movimientos	Otras	Total	Con respecto al estrato
Pequeña empresa	2	-	7	2	1	2	11	25	68%
Mediana empresa	1	5	-	1	-	-	5	12	70%
Gran empresa	2	1	4	4	-	-	4	15	88%
Total	5	6	11	7	1	2	20	52	73%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.1.7.1 Áreas donde se aplican medidas para evaluar la productividad.

Cuando se habla de productividad generalmente la gente lo relaciona con la producción, en pocas ocasiones se encuentra a alguien dentro de las empresas que la enfoque más ampliamente o de forma integral como se presentó en un capítulo anterior. No obstante, se le solicitó a los directivos que señalaran en qué áreas o departamentos de sus empresas aplicaban medidas para evaluar la productividad, con la intención de tener una aproximación de su percepción sobre la misma. Los resultados revelaron que en el 60% de las empresas se

aplicaban medidas en el área de producción, en el 25% en el área de ventas, en el 21% en el de finanzas y contabilidad, en el 10% en el de compras y en el de recursos humanos respectivamente, y en el 8% en el de investigación y desarrollo. También en este aspecto, se notó que conforme aumentaba el tamaño de la empresa, aumentaba el número de empresas que aplicaban medidas para evaluar la productividad en las áreas básicas de producción, de finanzas y contabilidad.

Por tamaño, en la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas donde más había medidas para evaluar la productividad, era precisamente en las áreas o departamentos de producción, de ventas y finanzas y de contabilidad. Cuadro 84.

Lo anterior revela un menor interés por evaluar los esfuerzos y por lo tanto una gran limitante para mejorar la productividad, ya que sin evaluación no hay parámetros de comparación ni modo de retroalimentar las nuevas acciones.

Cuadro 84							
AREAS QUE TIENEN MEDIDAS PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD							
POR TAMAÑO DE EMPRESA							
Tamaño	Producción	Finanzas y contabilidad	Ventas	Compras	Recursos humanos	Investigación y desarrollo	Otras
Pequeña empresa	49%	14%	22%	8%	5%	8%	11%
Mediana empresa	59%	24%	18%	-	18%	6%	-
Gran empresa	88%	35%	41%	23%	12%	17%	-
Total	60%	21%	25%	10%	10%	8%	6%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.1.7.2 Tipos de medidas para evaluar productividad.

Aunque las respuestas fueron escasas, las principales medidas que se utilizaban en las exportadoras para evaluar la productividad eran: cálculos y gráficas (9), controles y parámetros (8), manuales (4) y margen de utilidad (2). En las pequeñas, medianas y grandes que respondieron, las dos primeras medidas eran las más utilizadas. Cuadro 85.

Cuadro 85				
MEDIDAS PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Cálculos y gráficas	Controles y parámetros	Manuales	Margen de Utilidad
Pequeña empresa	5	5	3	2
Mediana empresa	3	1	1	-
Gran empresa	1	2	-	-
Total	9	8	4	2

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.1.8 Sistemas de control.

Otro aspecto importante en las empresas, es el control que se puede ejercer sobre los procesos y las operaciones. En el caso de las exportadoras poblanas bajo estudio, la mayoría aplicaban sistemas de control, según se mencionó en el capítulo anterior. Los tipos de control que más utilizaban las empresas eran los cualitativos (en el 66% de ellas), aunque los cuantitativos también eran importantes en el 58% de las empresas. Por tamaños, en las medianas y grandes, los controles cualitativos fueron más que los cuantitativos, sólo en la pequeña fue al revés. Cuadro 86.

Cuadro 86		
TIPOS DE SISTEMAS DE CONTROL QUE SE APLICAN EN LAS EXPORTADORAS POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Tamaño	Cuantitativos	Cualitativos
Pequeña empresa	23	22
Mediana empresa	11	13
Gran empresa	7	12
Total	41	47
Respecto a la muestra	58%	66%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por áreas, donde se aplicaban controles destacaron por su importancia: producción (en el 72% de las empresas), ventas (en el 62%), finanzas y contabilidad (en el 59%), compras (en el 31%) y recursos humanos e investigación y desarrollo (en el 37% respectivamente). Cuadro 87.

Cuadro 87						
AREAS DONDE SE APLICABAN CONTROLES (Porcentaje de empresas) POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Producción	Finanzas y contabilidad	Ventas	Compras	Recursos humanos	Investigación y desarrollo
Pequeña empresa	73%	59%	62%	32%	24%	24%
Mediana empresa	70%	53%	47%	29%	23%	23%
Gran empresa	70%	65%	76%	29%	35%	35%
Total	72%	59%	62%	31%	27%	27%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaño de empresas, los controles en producción fueron los más frecuentes en cualquier tamaño de empresa, después en ventas y en finanzas y contabilidad, esto daba una idea que eran los departamentos más importantes en las exportadoras y podríamos decir que en la mayoría de las empresas manufactureras, porque corresponden precisamente a los procesos y a los flujos que subyacen en la viabilidad de las empresas; esto es, los productos que se fabrican, los ingresos que se obtienen al venderlos y el registro y manejo de los recursos

monetarios. En contraste, los controles en los departamentos de recursos humanos y en investigación y desarrollo fueron los menos frecuentes. Cuadro 87. Sobra recordar que éstos últimos son los departamentos más estratégicos para el futuro de las empresas.

7.1.9 Comunicación.

Un aspecto crucial en el comportamiento organizacional es la comunicación, por lo que hace a la participación de ideas, información y demás elementos del ambiente interno, que representan flexibilidad del organismo social, y rapidez para la toma de decisiones. Con relación a la comunicación se interrogó a los directivos sobre la interdepartamental y sobre la ascendente y descendente. Los datos que aportaron fueron en términos de calificar esos procesos en escalas del 0 al 10. Los resultados fueron los siguientes: con relación a la comunicación interdepartamental o entre áreas, las calificaciones estuvieron en un rango de entre 7.5 y 8.5. Específicamente el promedio más alto, correspondió a las pequeñas 8.0, el siguiente a las grandes 7.6 y el más bajo a las medianas 7.2. Cuadro 88.

Cuadro 88	
NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	8.0
Mediana empresa	7.2
Gran empresa	7.6
Total	7.6

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Como se puede apreciar, la comunicación en general era regular tendiendo a buena, lo que significaba que en las exportadoras se tenía que trabajar mucho al respecto, para sostener un crecimiento organizado; pero además tenía que ser rápido, porque el volumen de sus operaciones se estaba incrementando aceleradamente, de lo contrario esto podía ser un cuello de botella en el futuro cercano.

En la comunicación ascendente los promedios fueron menores y los resultados por tamaño de empresa diferentes en cuanto a su distribución. En este caso el promedio más alto correspondió a la gran empresa 7.6, seguido de la pequeña 7.3, y por último la mediana empresa 6.9. Cuadro 89.

Al parecer, en la gran empresa era en donde existían los mejores canales de comunicación de las bases hacia las jefaturas y gerencias.

Cuadro 89

**NIVEL DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE EN LAS EMPRESAS
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	7.3
Mediana empresa	6.9
Gran empresa	7.6
Total	7.3

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Las calificaciones de la comunicación descendente, aquella que parte de los niveles altos, que baja y se disemina a lo largo y ancho de la estructura, fueron parecidos a los de la comunicación interdepartamental. El más alto promedio en la pequeña, después en la grande y, por último, en la mediana. Cuadro 90. En el caso de las pequeñas, el mejor promedio era consecuencia de la estructura reducida que tenían. En el caso de las grandes, la experiencia y administración más profesional o autoritaria estaba detrás y en las medianas, estructuras en transición con relativamente más cambios.

Cuadro 90

**NIVEL DE COMUNICACIÓN
DESCENDENTE EN LAS EMPRESAS
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	8.0
Mediana empresa	7.2
Gran empresa	7.6
Total	7.6

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Comparando los dos tipos de comunicación anteriores, se podía deducir que era más efectiva la comunicación basada en la autoridad que aquella basada en la participación. Pero no quiere decir que es lo mejor, simplemente se está reportando lo que se encontró, en su momento era la predominante pero habría que analizarla con relación al desempeño de la empresa.

7.1.10 Ambiente en la empresa.

Otro elemento determinante del comportamiento organizacional, que estimula el desarrollo de los trabajadores y por ende el de las empresas, es el ambiente laboral. En las exportadoras, de los 56 directores que respondieron, el 95%, declararon que el ambiente era agradable para sus trabajadores. Por tamaños, en las medianas y en las pequeñas el 100% consideraron que el ambiente era agradable, en tanto que en las grandes el 79%. Cabe mencionar que en el 21% de las grandes se consideró desagradable el ambiente para los trabajadores. Cuadro 91.

Cuadro 91

AMBIENTE EN LAS EMPRESAS
(Porcentaje de empresas con respecto al estrato)
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Agradable		Total
	Sí	No	
Pequeña empresa	100%	-	100%
Mediana empresa	100%	-	100%
Gran empresa	79%	21%	100%
Total	95%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2 FACTOR HUMANO

7.2.1 Estructura por sexos.

Una característica importante en la composición de la estructura ocupacional de las empresas, es la proporción que guardan hombres y mujeres con respecto al total. En México el sexo masculino es el que más ha participado en las actividades productivas, quizá más por tradición y por prácticas sociales, que por capacidad y destreza. Sin embargo, en los últimos 20 años las matrículas escolares han venido registrando un incremento acelerado de la mujer, que hoy le dan una proporción muy importante. En el caso de la mujer trabajadora, han sido los factores sociales y económicos relacionados con el ingreso familiar, los que explican una irrupción de la mujer en la producción. Otros factores también han influido, como el requerimiento de procesos de ensamble que demandan de un trabajo minucioso que se presenta más en las mujeres, y el mayor grado de responsabilidad que también han demostrado tener frente al hombre.

Con el preámbulo anterior, en las empresas exportadoras encuestadas se encontró una proporción muy importante de mujeres ocupadas, 37%, por contraparte el 63% correspondió a los hombres. Por tamaños, en las pequeñas y medianas las proporciones entre hombres y mujeres eran parecidas a las del promedio de la muestra. Sólo en las grandes era impresionantemente mayor la proporción de mujeres, 44%. También se observó una tendencia hacia el sexo femenino conforme aumentaba el tamaño de la empresa. Cuadro 92.

Cuadro 92

PORCENTAJE PROMEDIO DE HOMBRES
Y MUJERES EN LAS EXPORTADORAS
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Hombres	Mujeres
Pequeña empresa	66.2%	32.9%
Mediana empresa	66.2%	33.8%
Gran empresa	55.8%	44.2%
Total	62.7%	37.0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cabe mencionar que había 21 empresas donde la proporción de hombres era superior al 80% y sólo 3 donde la mujer predominaba. Cuadro 93.

Cuadro 93			
ESTRUCTURA POR SEXO EN LAS EXPORTADORAS			
Proporción de mujeres	Empresas	Proporción de hombres	Empresas
1 a 40%	43	1 a 40%	18
41 a 80%	18	41 a 80%	29
81 a 100%	3	81 a 100%	21
Total	64	Total	68

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.2 Edad del personal.

En general el personal que laboraba en las exportadoras era joven, el promedio de edad en las mujeres era de 27 años y el de los hombres de 29 años.

Por tamaños se notaba una preferencia por contratar al personal femenino más joven en las empresas medianas y grandes. En cambio en el caso del personal masculino era en las medianas. Otros detalles importantes fueron que los promedios más altos de edad, tanto de hombres como de mujeres se ubicaron en las pequeñas y los más bajos en las medianas. Cuadro 94.

Cuadro 94		
EDAD PROMEDIO DE HOMBRES Y MUJERES TRABAJADORES POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Tamaño	Promedio de hombres	Promedio de mujeres
Pequeña empresa	30	30
Mediana empresa	27	26
Gran empresa	29	26
Total	29	27

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.3 Nivel de escolaridad de los trabajadores.

Los niveles de escolaridad de los obreros en las exportadoras resultaron ser en su mayoría de primaria en el 52% de las empresas y de secundaria en otro 37%. Estos datos dejaban mucho que desear puesto que si en el futuro las mayores ventajas competitivas van a estar en la mano de obra altamente calificada y en la tecnología, los bajos niveles de educación se podrían volver una limitante para la capacitación y para la asimilación de nueva tecnología. Con relación a esto, las empresas tendrán que hacer un esfuerzo mayor no sólo para capacitar, sino incluso para educar, puesto que será un factor clave también para mejorar el comportamiento organizacional. Por tamaño de empresa, la distribución del nivel de

escolaridad de los obreros de la muestra, se reproducía en los tres tamaños que se estaban estudiando, esto es, abundaban los niveles de primaria y luego seguían los de secundaria. Cuadro 95.

Cuadro 95						
GRADO DE ESCOLARIDAD PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES (Porcentaje de empresas con respecto a la muestra) POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Grado de escolaridad					Total
	Sabe leer	Primaria	Secundaria	Preparatoria	No sabe leer	
Pequeña empresa	3%	55%	36%	3%	3%	100%
Mediana empresa	12%	53%	29%	6%	-	100%
Gran empresa	6%	41%	47%	6%	-	100%
Total	6%	52%	37%	4%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.4 Antigüedad en el trabajo.

La estabilidad en el empleo es un factor importante que sugiere satisfacción en el trabajo, la cual se traduce en un mejor rendimiento que coadyuba al mejoramiento de la calidad y de la productividad. En las empresas exportadoras encuestadas llamó mucho la atención el promedio de antigüedad de los trabajadores, 7.1 años, puesto que indicaba una relativa permanencia en los empleos, al mismo tiempo que hace suponer que fue en las exportadoras donde menos se sintieron los efectos negativos provocados por la crisis.

Por tamaños, el promedio más alto de antigüedad se registró en la mediana empresa 7.8 años y el más bajo en la pequeña 6 años. En la grande el promedio fue de 7.5 años. Cuadro 96.

Cuadro 96	
ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	6.0
Mediana empresa	7.8
Gran empresa	7.5
Total	7.1

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.5 Capacitación.

Uno de los aspectos claves y sobre los que existe más consenso para elevar la productividad es la capacitación, de las 71 empresas encuestadas, 57 respondieron que capacitaban a sus trabajadores. De ellas el 42% capacitaba a más del 50% de sus trabajadores. Sólo 2 empresas indicaron que no capacitaban a sus trabajadores.

Por tamaños, en el 34% de las pequeñas se capacitaba a más del 50% de los trabajadores; en tanto que en las medianas y grandes, ese porcentaje se elevaba a 43% y 57%. Cuadro 97.

Cuadro 97			
EMPRESAS CON TRABAJADORES QUE RECIBEN CAPACITACIÓN			
(Con respecto a la muestra)			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Menos de 50%	Más de 50%	Total
Pequeña empresa	66%	34%	100%
Mediana empresa	57%	43%	100%
Gran empresa	73%	57%	100%
Total	58%	42%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Aunque faltaba camino por recorrer, lo anterior era significativo porque representaba un gran avance en el camino hacia la productividad y para el desarrollo de ventajas competitivas. Contar con mano de obra capacitada permite no sólo elevar la eficiencia del trabajo, sino también una mejor coordinación de los planes y programas, al entender el trabajador los requerimientos que los procesos demandan de su participación.

7.2.6 Horas de capacitación.

En general de las 34 empresas que respondieron, los jefes y supervisores recibían en promedio 236.7 horas de capacitación al año, luego los directivos 126.5 horas al año. Muy por abajo seguían los empleados administrativos 42 horas al año y por último los obreros 40.2 horas al año.

Por tamaños, en las pequeñas se capacitaba más a los obreros 83.3 horas al año y a los supervisores 95.6 horas al año, ambos agentes directos de la producción. En la mediana y grande la capacitación iba más orientada hacia la autoridad y confianza del personal cercano. Cuadro 98.

Cuadro 98				
PROMEDIO DE HORAS DE CAPACITACIÓN				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Directivos	Empleados de administración y venta	Jefes, Supervisores	Obreros
Pequeña empresa	38.9	47.5	95.6	83.3
Mediana empresa	351.5	53.3	632	33.9
Gran empresa	115.7	67.1	174.5	28.9
Total	126.5	42.0	236.7	40.2

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.7 Costos de capacitación.

Otro aspecto muy relacionado es el porcentaje que de los costos totales se destinaba para capacitación. De 48 empresas que respondieron, en el 83% se invertía en capacitación entre el 1 y 20% de los costos totales. En todos los tamaños de empresa, la mayoría de ellas invertía en capital humano, sólo 7 empresas negaron hacer este tipo de inversión. Cuadro 99.

Cuadro 99		
PORCENTAJE DE EMPRESAS DE ACUERDO A SUS COSTOS TOTALES DESTINADOS A CAPACITACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Tamaño	1 a 10% / Costos totales	11 a 20% / Costos totales
Pequeña empresa	90%	10%
Mediana empresa	100%	-
Gran empresa	100%	-
Total	95%	5%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.8 Participación de la información

7.2.8.1 Trabajadores que saben que se exporta el producto.

Con relación a esto, que es de suma importancia para involucrar a los trabajadores en el mejor desarrollo de su labor, destacan los promedios altos. Al nivel de la muestra, el porcentaje de trabajadores que sabía que se exportaba el producto era de 93%, y por tamaños de empresa, en la pequeña y mediana, los porcentajes fueron altos 95% respectivamente. Casualmente en la grande fue menor 86%. Además en la gran mayoría de los tres tamaños, el porcentaje de obreros que sabían que se exportaba el producto fluctuaba entre el 81 y 100%. El cuadro 100 también indica que a menor tamaño de empresa, mayor es el número de empresas que participaban a sus trabajadores de esta información. Cuadros 100 y 101.

Cuadro 100	
PROMEDIO DE TRABAJADORES QUE SABEN QUE EXPORTA LA EMPRESA POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	95%
Mediana empresa	92%
Gran empresa	86%
Total	93%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 101

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES CON CONOCIMIENTOS
DE LA EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	1 a 80%	81 a 100%
Pequeña empresa	8%	76%
Mediana empresa	12%	88%
Gran empresa	35%	65%
Total	15%	80%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.8.2 Trabajadores que saben a qué países se exporta

Por lo que se refiere a qué porcentaje de los trabajadores sabían a qué países se exportaba, los promedios no fueron tan altos como en el caso anterior, pero siguieron siendo importantes. Al nivel de la muestra alcanzó el 72.4%. En las pequeñas y medianas fueron del 75% y 78% respectivamente, en tanto que en la grande del 64%. Destaca el dato de que en la mayoría de las empresas que contestaron, el porcentaje de trabajadores que sabían a qué países se exportaba se ubicó entre el 81 y 100% del total. Cuadros 102 y 103.

Cuadro 102

**PROMEDIO PORCENTUAL TRABAJADORES CON
CONOCIMIENTO DE LOS PAÍSES A LOS QUE EXPORTA
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	75.3%
Mediana empresa	78.2%
Gran empresa	63.8%
Total	72.4%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 103

**PORCENTAJE TRABAJADORES CON CONOCIMIENTO
DE LOS PAÍSES A LOS QUE SE EXPORTA
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	Porcentaje de trabajadores		
	1 a 80%	81 a 100%	Total
Pequeña empresa	30%	56%	86%
Mediana empresa	35%	65%	100%
Gran empresa	53%	41%	94%
Total	37%	58%	95%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.8.3 Trabajadores que saben quiénes son los clientes.

Más bajas fueron las proporciones de trabajadores que sabían quienes eran los clientes que compraban los productos en el extranjero. Probablemente esta información se consideraba confidencial y por ello menos se compartía. Al nivel de la muestra lo sabía aproximadamente el 40%. Por tamaños, en la mediana y grande fueron más altos los promedios, 43% respectivamente, no así en la pequeña donde fue menor al promedio de la muestra 33%. Cuadro 104.

Cuadro 104	
PROPORCIÓN PROMEDIO DE TRABAJADORES CON CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña	32.7%
Mediana	43.4%
Grande	43.0%
Total	39.7%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.9 Incentivos al trabajo

7.2.9.1 Estímulos económicos

En 60 de 71 exportadoras encuestadas, esto es, en el 84% de ellos se otorgaban estímulos económicos a los trabajadores. Por tamaños, en la gran mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas se estimulaba económicamente a los trabajadores. Cuadro 105.

Cuadro 105			
PORCENTAJE TRABAJADORES CON CONOCIMIENTO DE LOS PAÍSES A LOS QUE SE EXPORTA POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	31	6	37
Mediana empresa	15	2	17
Gran empresa	14	3	17
Total	60	11	71
Respecto a la muestra	84%	16%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.9.2 Proporción de estímulos sobre trabajo.

El porcentaje que alcanzaban dichos estímulos con relación al salario percibido, era del 46% en general. En las medianas subía al 63%, en tanto que en las pequeñas bajaba al 43% y en las grandes al 26%. Cuadro 106.

Cuadro 106	
PROMEDIO DE PORCENTAJE OTORGADO DE ESTÍMULOS SOBRE TRABAJO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	43%
Mediana empresa	63%
Gran empresa	26%
Total	46%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.10 Sueldos y salarios.

Sin duda, los sueldos y salarios con relación a los costos eran mayores en la gran empresa, donde en promedio representaban el 41% e iban descendiendo conforme disminuía el tamaño: a 32% en la mediana, y a 21% en la pequeña.

Esto puede explicar por qué el mayor interés de los obreros para evaluar su productividad en las empresas grandes, ya que se traducía en mejores salarios y prestaciones. Cuadros 107 y 108.

Cuadro 107	
PORCENTAJE QUE REPRESENTAN SUELDOS Y SALARIOS DE COSTOS TOTALES POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	21%
Mediana empresa	32%
Gran empresa	41%
Total	28%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 108		
PORCENTAJE DE COSTOS TOTALES QUE REPRESENTAN SUELDOS Y SALARIOS POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Tamaño	1 a 20%	Más del 20%
Pequeña empresa	20	10
Mediana empresa	8	7
Gran empresa	6	8
Total	34	25

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.11 Porcentaje de los costos totales destinados a mejorar las condiciones de trabajo.

En el 62% de las exportadoras, se invertía el 9% de los costos totales para mejorar las condiciones de trabajo. Es importante destacar que al menos sí había partida para este rubro. Por tamaños, en las pequeñas se invertía el 11%, en las grandes 8% y en las medianas 7%. Cuadro 109.

Cuadro 109	
PROPORCIÓN PROMEDIO DE COSTOS DESTINADOS A MEJORAR CONDICIONES DE TRABAJO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	11%
Mediana empresa	7%
Gran empresa	8%
Total	9%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.12 Respuestas de los trabajadores.

7.2.12.1 Interés por evaluar la productividad.

Después de presentar lo que hacía la dirección de las empresas para motivar a los trabajadores, ahora toca analizar las respuestas de ellos en opinión de los mismos directivos sobre el interés por evaluar la productividad, por aportar iniciativas de mejora, por ser multifuncionales, por rotar en diferentes tareas, por no ausentarse, por no accidentarse y por no ser reemplazados.

Con respecto al interés por participar en programas para evaluar la productividad, los 29 directivos que contestaron, consideraron que en promedio el 62% de los obreros se interesaba en ellos. En las pequeñas contestaron que el 54%, en las medianas que el 64% y en las grandes que el 67%. Como se observa, el interés aumentaba conforme el tamaño de las empresas. No obstante, las respuestas fueron pocas y por lo tanto revelaban que la mayoría de los directivos desconocía este dato, que es tan importante para iniciar cualquier programa para mejorar la productividad. Cuadro 110.

Cuadro 110	
PROPORCIÓN DE OBREROS INTERESADOS EN EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	54%
Mediana empresa	64%
Gran empresa	67%
Total	62%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.12.2 Iniciativas de los trabajadores.

En 35 exportadoras los directivos reportaron que recibían iniciativas de mejora de sus trabajadores, en la mayoría de los casos menos de 20 pero al fin y al cabo propuestas, lo cual denota cierta motivación e integración a la empresa por parte de los trabajadores. Cuadro 111.

Cuadro 111			
INICIATIVAS DE MEJORAS RECIBIDAS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Iniciativas		
	Ninguna	1 a 25	Más de 25
Pequeña empresa	22	13	2
Mediana empresa	7	10	-
Gran empresa	7	6	4
Total	36	29	6

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.13 Multifuncionalidad de los trabajadores.

Otro importante producto de la capacitación tiene que ver con la multifuncionalidad de los trabajadores, que es básica para la operación y consecución de los procesos. En 54 exportadoras, 76% de la muestra, al menos una parte de los trabajadores contratados realizaban otras tareas diferentes para los que se les había contratado. En los tres tamaños, la mayoría de las empresas tenían trabajadores multifuncionales, en las pequeñas el 75%, en las medianas el 70% y en las grandes el 83%. Sería importante analizar por giros. Cuadro 112.

Cuadro 112						
EMPRESAS CON TRABAJADORES QUE REALIZAN OTRAS ACTIVIDADES POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Porcentaje de trabajadores polivalentes					
	1 a 60%		61 a 100%		Ninguno	
Pequeña empresa	16	43%	12	32%	24	24%
Mediana empresa	6	35%	6	35%	25	29%
Gran empresa	11	65%	3	18%	18	18%
Total	33	46%	21	30%	24	24%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.14 Rotación de tareas.

Cuando la calidad llegó para quedarse en las prácticas del comercio internacional, la competencia por los mercados comenzó a demandar nuevos nichos para desarrollar ventajas que diferenciaran a los competidores y les permitieran posicionamientos, al menos temporales.

Actualmente el tiempo de respuesta ante los cambios en los mercados y el entorno de la empresa, sólo puede enfrentarse con estructuras flexibles y con elementos, en este caso trabajadores, capaces de desarrollar diferentes tareas para poder participar en las diferentes etapas de los procesos.

Aunque aún se observa incipiente este proceso de participación en rotación de tareas, el promedio general de las exportadoras se ubicó en el 38% y por tamaños, había más trabajadores multifuncionales, 41% en las pequeñas, 34% en las medianas y 29% en las grandes. Al parecer el grado de especialización aumentaba con el tamaño de la empresa. Cuadro 113.

Cuadro 113	
PROPORCIÓN PROMEDIO DE TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN ROTACIÓN DE TAREAS POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	43%
Mediana empresa	34%
Gran empresa	29%
Total	38%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.15 Conductas negativas.

No obstante los esfuerzos de las empresas por mejorar las condiciones del trabajador y del trabajo, existen otros factores que inciden en la percepción del trabajador con respecto a su empleo, éstos pueden provenir del propio ambiente de la empresa o del entorno socio cultural del trabajador. En cualquiera de los casos, se manifiesta en efectos negativos para la productividad ya que influyen desfavorablemente en el rendimiento, tales manifestaciones se refieren al ausentismo, al número de accidentes y a la rotación del personal, que son considerados verdaderos obstáculos para elevar la productividad.

7.2.15.1 Ausentismo.

Por lo que se refiere al ausentismo semanal, en 66 empresas que respondieron, el 85% presentaba una tasa menor al 5%, en el restante 15% las tasas fueron entre el 6% y el 20% semanalmente.

Por tamaños, en pequeñas, medianas y grandes los niveles de ausentismo semanal promedio no rebasaban el 4%, situación aunque incómoda, manejable para el funcionamiento de la empresa, o visto desde otra perspectiva, en las exportadoras se registraron muy bajas tasas de ausentismo semanal. Cuadro 114.

Cuadro 114	
PORCENTAJE PROMEDIO DE AUSENTISMO SEMANAL POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	3.4%
Mediana empresa	3.3%
Gran empresa	3.0%
Total	3.3%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.15.2 Accidentes de trabajo.

Otro dato muy relacionado con el desempeño de la empresa, es el número de accidentes de trabajo al año, porque refleja qué tanto se capacita, educa, participa y se cuida al trabajador para rendir más.

En general fue muy alto el número de accidentes de trabajo en las exportadoras que respondieron, 9 por año, los promedios más altos fueron en las medianas y grandes 10 y 17 accidentes por año respectivamente. No así en las pequeñas, donde el promedio fue sensiblemente menor 4.4. Estos son datos que ilustran que no necesariamente una empresa más grande educa más a sus trabajadores o previenen más los accidentes. Cuadros 115.

Cuadro 115	
PROPORCIÓN PROMEDIO DE ACCIDENTES DE TRABAJO AL AÑO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	4.4
Mediana empresa	10.0
Gran empresa	17.0
Total	9.0

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.2.15.3 Rotación de personal al año.

Uno de los principales indicadores asociados a la satisfacción en el trabajo, a la integración a la empresa y por ende a un mejor desempeño y productividad, es el índice de rotación de personal. Con relación a éste en la mayoría de las exportadoras, era bajo. De las 63 empresas que dieron el dato, en 43 de ellas, representativas del 68%, la tasa de rotación del personal no rebasaba el 5%, y en otro 14% iba del 6% al 20%. Sólo en 11 empresas (18%) fue mayor al 20%. Cuadro 116.

Cuadro 116				
EMPRESAS CON ROTACIÓN DE PERSONAL AL AÑO POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Porcentaje de rotación			Total
	0-5%	6-20%	Más de 20%	
Pequeña empresa	20	7	5	32
Mediana empresa	13	1	2	16
Gran empresa	10	1	4	15
Total	43	9	11	63
Respecto a la muestra	68%	14%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños, en la mayoría de los tres en que se está presentando la información, las tasas de rotación del personal al año no rebasaban el 5%. En donde se veía una mayor incidencia por la rotación era en la pequeña empresa en donde 12 empresas registraban tasas superiores al 6%, y en la grande donde 5 empresas tenían un nivel similar. Cuadro 116.

En términos de toda la muestra, el promedio fue del 10%, en la pequeña, mediana y grande alcanzó el 11%, 9% y 11% respectivamente. Cuadros 117.

Cuadro 117	
PROMEDIO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL AL AÑO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	11%
Mediana empresa	9%
Gran empresa	11%
Total	10%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Como se puede deducir de lo anterior, en las exportadoras se registraba en general una baja rotación de personal al año, lo cual era un elemento que contribuía a la productividad y a la competitividad de estas empresas.

7.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: UNA VISIÓN HACIA EL FUTURO

Desde una perspectiva de largo plazo, los esfuerzos que estén dispuestos a hacer los empresarios en el campo de la investigación y el desarrollo de nuevos productos y procesos, serán estratégicos para la permanencia de la empresa en el futuro; con ellos se da respuesta a los requerimientos presentes y esperados de los clientes, es más, con ellos se desarrollan ventajas competitivas tanto para reducir costos como para diferenciar los productos. En esto último han derivado muchas de las inversiones de las compañías en los últimos años, como se hizo notar en uno de los primeros capítulos de este trabajo.

7.3.1 Presupuesto para Investigación y Desarrollo

Sobre el particular se cuestionó a las exportadoras sobre qué proporción de su presupuesto total destinaban a este tipo de gastos, que más bien es inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos. Las respuestas fueron muy interesantes y sorprendentes, sobre todo porque ha habido fuertes críticas a los empresarios en México por su falta de compromiso para desarrollar tecnología. Pues bien, del total de la muestra, 23 (32%) no contestaron, 9 (13%) no invertían en este rubro y el resto, 39 representativos del 55% del total, sí invertían en investigación y desarrollo; de éstos el 59% invertía hasta 25% de su presupuesto y el 33%, del 26 al 50%. Por tamaños, en la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas se invertía aunque fuera algo en investigación y desarrollo. En promedio, la proporción del presupuesto destinado a este rubro era de 9%, 4.3% y 5.9% en cada uno de esos tamaños de empresa, y en general del 7%. Cuadros 118 y 119.

Cuadro 118			
PRESUPUESTO DESTINADO A INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
% Porcentaje de costos a Investigación y Desarrollo	Empresas	% del total de la muestra	% empresas destinan presupuesto a investigación y desarrollo
No contestaron	23	32%	-
0	9	13%	-
1 a 25	23	32%	59%
26 a 50	13	19%	33%
51 a 75	1	1%	3%
76 a 100	2	3%	5%
Total empresas destinan presupuesto a investigación y desarrollo	39	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 119	
PORCENTAJE PROMEDIO DEL PRESUPUESTO DESTINADO A INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	9.0%
Mediana empresa	4.3%
Gran empresa	5.9%
Total	7.0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.3.2 Horas destinadas a investigación y desarrollo.

Además del presupuesto destinado a inversión y desarrollo, otro aspecto que también puede reflejar esfuerzo para el futuro, es el tiempo dedicado a esta actividad, porque se pudo estar gastando en investigación y encargarla a otros, o se pudo omitir el gasto pero sí se dedicaba tiempo a esta actividad.

En concreto, en las pequeñas, medianas y grandes empresas que totalizaban 34, se dedicaba tiempo para investigar y desarrollar nuevos productos y procesos, en promedios aproximados de 100 horas al mes. Cuadro 120.

Cuadro 120		
HORAS PROMEDIO DESTINADAS A INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Tamaño	# de empresas	Promedio
Pequeña empresa	15	99
Mediana empresa	11	102
Gran empresa	8	104
Total	34	102

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4 CALIDAD TOTAL

Los principales programas que se aplicaban en las exportadoras para el mejoramiento de la calidad eran: los relacionados con ISO 9000, con controles de calidad, con inspecciones, y con muestreos y capacitación.

Por tamaños, en las pequeñas, medianas y grandes se aplicaban todos los tipos de programas anotados anteriormente, con preferencias sobre ISO 9000, inspecciones y control de calidad. Cuadro 121.

Con este marco de programas sobre la calidad en la mayoría de las empresas exportadoras, se pasa al análisis a través del enfoque de la Administración de la Calidad Total (Total Quality Management), por considerarse como el enfoque de sistemas para analizar las etapas cruciales de entrada, proceso y salidas, que sientan las bases para elevar la productividad y la competitividad en las empresas.

Cuadro 121					
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD (Proporción con respecto a los que aplican programas) POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Programa ISOO	Control de calidad	Inspecciones	Muestras	Capacitación
Pequeña empresa	20%	20%	20%	15%	10%
Mediana empresa	22%	11%	11%	11%	22%
Gran empresa	27%	27%	27%	9%	9%
Total	23%	20%	20%	13%	13%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.1 Entradas (compras).

7.4.1.1 Selección de proveedores

"Si quieres productos de calidad, debes meter insumos de calidad al proceso"¹⁴⁸ con esto se quiere decir que la calidad comienza desde la compra de los materiales a transformar, por ello es tan importante el tipo de relaciones con los proveedores. Al respecto, 61 empresas exportadoras de las 71 de la muestra, equivalentes al 86%, utilizaban criterios para seleccionar a sus proveedores. La mayoría de empresas de todos los tamaños eran muy cuidadosas en el establecimiento de condiciones y especificaciones para comprar sus insumos. Cuadro 122.

Cuadro 122			
UTILIZACIÓN DE CRITERIOS PARA SELECCIONAR PROVEEDORES POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	84%	16%	100%
Mediana empresa	84%	16%	100%
Gran empresa	82%	18%	100%
Total	86%	14%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.1.2 Contratos con proveedores

Sin embargo, sólo 27 empresas, representativas del 38% del total, establecían contratos con sus proveedores, siendo las pequeñas y grandes las que más hacían esfuerzos por formalizar su relación de compra. Cuadro 123.

Cuadro 123			
CONTRATOS CON LOS PROVEEDORES POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	38%	62%	100%
Mediana empresa	23%	77%	100%
Gran empresa	53%	47%	100%
Total	38%	62%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

¹⁴⁸ Seidman, W. & Skancke S. *Ibidem*. P. 33

7.4.1.3 Control de calidad sobre compras

A cambio de contratos, 57 empresas, 80% de la muestra, aplicaban controles de calidad sobre sus compras, en esto más del 75% de las empresas de los tres tamaños lo hacían. Cuadro 124.

Cuadro 124			
CONTROL DE CALIDAD SOBRE LAS COMPRAS POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	78%	22%	100%
Mediana empresa	82%	18%	100%
Gran empresa	82%	18%	100%
Total	80%	20%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.1.4 Ventajas de los proveedores

Los beneficios que obtenían las empresas de sus relaciones con los proveedores, podían resumirse en las siguientes ventajas: sobre un grupo de 55 empresas, en 29 opinaron los directivos que era la calidad, en 25 el servicio, en 12 el tipo de producto, en 5 el precio, en 4 el crédito y en 2 respectivamente la productividad y la infraestructura. Cuadro 125.

Cuadro 125	
VENTAJAS DE LOS PROVEEDORES	
Ventajas	Empresas
Calidad	29
Servicio	25
Tipo de producto	12
Precio	5
Crédito	4
Productividad	2
Infraestructura	2

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.2 Etapa de Producción.

7.4.2.1 Programas para mejorar la calidad y la productividad.

Una de las ventajas competitivas más mencionadas por los directivos de las exportadoras fue la calidad. Con relación a esto 52 empresas, representativas del 73% de la muestra, contestaron que al menos una parte de sus trabajadores estaba en algún programa para mejorar la calidad o la productividad. Es importante también anotar que 19 exportadoras reportaron que ninguno de sus trabajadores participaban en programas de esta naturaleza. Cuadro 126.

Cuadro 126

EMPRESAS CON TRABAJADORES EN PROGRAMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Porcentaje de trabajadores en programas			
	0%	1 a 50%	51 a 100%	Total
Pequeña empresa	12	7	18	37
Mediana empresa	5	5	7	17
Gran empresa	2	5	10	17
Total	19	17	35	71

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

En promedio era el 50% aproximadamente de los trabajadores, quienes estaban en programas de calidad y productividad. Por tamaño de empresa, en las pequeñas y medianas el promedio era un poco menor al 50%, en tanto que en las grandes un poco mayor. Lo anterior indicaba un gran avance, porque se estaba actuando sobre un factor clave de la productividad y de la competitividad. Cuadro 127.

Cuadro 127

PROPORCIÓN PROMEDIO DE TRABAJADORES QUE ESTÁN EN PROGRAMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	48.8%
Mediana empresa	47.7%
Gran empresa	56.2%
Total	50.2%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.2.2 Tiempo de capacitación.

Uno de los medios más utilizados para involucrar el factor humano en las tareas para mejorar la calidad y la productividad es la capacitación técnica. En las exportadoras, con o sin programas definidos, se capacitaba a los trabajadores en mayor o menor medida. En 38 empresas (54%) se capacitaba muy poco, entre 1 y 15 horas al año. En 27 empresas (38%) se daban más de 100 horas de capacitación al año. Sólo en 5 empresas equivalentes al 7% se capacitaba entre 16 y 100 horas al año. Por tamaños, en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se daban hasta 15 horas de capacitación al año, sólo en la grande se rebasaba ese número de horas. Es importante resaltar que en poco más del 30% de las empresas de todos los tamaños se daban más de 100 horas de capacitación al año. Cuadro 128.

Cuadro 128					
PORCENTAJE DE EMPRESAS POR HORAS DE CAPACITACIÓN AL MES					
POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	0 hrs.	1 a 15 hrs.	16 a 100 hrs.	Más de 100 hrs.	Total
Pequeña empresa	-	21	2	14	37
Mediana empresa	-	10	1	6	17
Gran empresa	1	7	2	7	17
Total	1	38	5	27	71
Respecto a la muestra	1%	54%	7%	38%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.2.3 Porcentaje de trabajadores que trabajaban en equipo.

Complementando los datos del cuadro anterior, resulta que en la mayoría de las empresas exportadoras (90%), se trabajaba en equipo y en la mayoría de ellas, de los tres tamaños, más del 50% de los trabajadores practicaban esta forma de trabajo y organización. Cuadro 129.

Cuadro 129			
PORCENTAJE DE EMPRESAS CON OBREROS QUE TRABAJA EN EQUIPO			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	1 a 50%	51 a 100%	Total
Pequeña empresa	19%	70%	89%
Mediana empresa	24%	65%	88%
Gran empresa	47%	47%	94%
Total	27%	63%	90%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Al nivel de la muestra, el promedio de participación de los trabajadores en tareas o proyectos por equipo era del 74%. La mayor participación en esto se alcanzaba en las pequeñas (81%), luego en las medianas (75%) y finalmente en las grandes 58%. Cuadro 130.

Cuadro 130	
PORCENTAJE PROMEDIO DE OBREROS	
QUE TRABAJAN EN EQUIPO	
POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	81%
Mediana empresa	75%
Gran empresa	58%
Total	74%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Esta es una de las prácticas importantes en los programas de calidad que contribuyen a elevar la productividad. En las exportadoras había una participación creciente de los trabajadores por desarrollar el trabajo en equipo, lo cual podía considerarse como un avance.

7.4.2.4 Formas de organización para la producción

Otras formas en que se organizaba el trabajo en las exportadoras eran las siguientes: 17% en sistemas justo a tiempo, 45% en rotación de puestos, 28% en control estadístico del proceso, 22% en círculos de calidad, 7% en unidades estratégicas de negocio y 11% en otras.

Las formas en que más se organizaban las exportadoras de todos los tamaños eran: rotación de puestos, control estadístico del proceso y círculos de calidad; aunque el nivel de respuesta sobre esto fue bajo, da una aproximación del avance alcanzado para mejorar el desempeño de las empresas. Cuadro 131.

Cuadro 131					
FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN LAS EXPORTADORAS					
POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Justo a tiempo	Rotación de Puestos	Control Estadístico del proceso	Círculos de Calidad	Otras
Pequeña empresa	19%	46%	27%	24%	5%
Mediana empresa	12%	41%	18%	29%	25%
Gran empresa	18%	47%	41%	12%	35%
Total	17%	45%	28%	23%	18%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.2.5 Participación del personal en la producción

Hablando del factor humano en la producción, refiriéndose al personal de operación y obrero, su participación era muy importante porque en no menos de 65 empresas de las 71 encuestadas, los directivos contestaron que su personal participaba en la prevención de problemas, en el registro de datos, en el análisis e información de resultados, en la solución de problemas y en el trabajo en equipo. Aunque no se cuestionó sobre qué proporción del personal participaba en estas actividades, sí existía gente que lo hacía en la mayoría de los tres tamaños de empresa bajo estudio. El único detalle era que en una proporción menor de pequeñas empresa se involucraba a los obreros en la prevención de problemas y en el registro de datos. Cuadro 132.

Cuadro 132					
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN					
POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Prevención de Problemas	Registro e información de datos	Análisis e información de resultados	Solución de problemas	Operación en equipo
Pequeña empresa	48%	48%	86%	86%	89%
Mediana empresa	100%	100%	100%	100%	94%
Gran empresa	94%	88%	94%	94%	94%
Total	94%	93%	92%	92%	92%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Bajo esta perspectiva, se aprecia un interés y una intención clara de la dirección en una buena parte de las empresas, para que el personal se involucrara en los procesos de calidad y de productividad.

7.4.2.6 Producción bajo control de calidad.

Si uno de los factores de éxito del negocio y de la exportación era la calidad según los directivos, era de esperarse que en la mayoría de las exportadoras se cuidara, y en efecto así se halló. En el 93% de las empresas (66), existían controles de calidad y en el 86% de ellas los porcentajes de producción bajo control de calidad eran del 100%. Por tamaños en las pequeñas, medianas y grandes la proporción de empresas con toda su producción bajo controles de calidad era muy grande, 83%, 88% y 94%, respectivamente para cada uno de esos tamaños.

En promedio la producción bajo control de calidad en las exportadoras era del 92% y con ligeras variantes en las pequeñas 87%, en las medianas 96% y en las grandes 99%. Al parecer había congruencia entre lo que demandaba el mercado y lo que se hacía en las empresas. Cuadros 133 y 134.

Cuadro 133			
PORCENTAJE DE EMPRESAS CON PRODUCCIÓN BAJO CONTROL DE CALIDAD			
Tamaño	Controles de calidad		% empresas con Controles al 100%
	Sí	No	
Pequeña empresa	86%	3%	83%
Mediana empresa	100%	-	88%
Gran empresa	100%	-	94%
Total	93%	2%	86%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta evantada a empresas exportadoras.

Cuadro 134	
PORCENTAJE PROMEDIO DE PRODUCCIÓN BAJO CONTROL DE CALIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	87%
Mediana empresa	96%
Gran empresa	99%
Total	92%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta evantada a empresas exportadoras.

Los resultados parecen indicar también que el promedio de producción bajo control de calidad, aumentaba según el tamaño de la empresa, lo cual resulta lógico si se considera que el aumento del tamaño es consecuencia del aumento de las operaciones, de las transacciones, de un aumento de la demanda por sus productos y con ello de cumplir con los compromisos del comprador, incluida la calidad. Cuadro 134.

7.4.2.7 Certificaciones de calidad.

No obstante lo anterior, apenas el 4% de las exportadoras tenían certificación de ISO 9000, el 22% se estaban preparando para obtenerla, el 10% estaban pensando obtenerla, el 21% no la necesitaban según sus directivos y el resto no respondió. Cuadro 135.

Cuadro 135				
CERTIFICACIONES DE CALIDAD				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Piensa obtenerla	Ya se esta preparando	No la necesita	Tiene ISO 9000
Pequeña empresa	4	5	10	2
Mediana empresa	1	2	3	-
Gran empresa	2	9	2	1
Total	7	16	15	3

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.2.8 Resultados: reprocesos.

Después de considerar todos los elementos que participaban en la producción desde la perspectiva de la calidad, siguió uno de los elementos cruciales para determinar la eficiencia de los programas y/o acciones para mejorarla: los costos de reproceso, aquí es donde el mejoramiento de la calidad se traduce en números y por lo tanto en rentabilidad. En efecto, uno de los costos más caros para la calidad son los reprocesos; al nivel de la muestra casi el 6% de los costos totales lo representaban los reprocesos. Fue en las pequeñas donde el porcentaje fue menor 4%, en las medianas estaba disparado al 10% y en la grande ascendía al 8%. En 21 de ellas no existían costos por reproceso, lo cual era indicativo de que no se reprocesaba porque no se generaban defectos o errores en la producción. Cuadros 136 y 137.

Cuadro 136			
EMPRESAS POR PORCENTAJE DE COSTOS DE			
REPROCESOS / COSTOS TOTALES			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	0%	1 a 20%	21 a 100%
Pequeña empresa	13	12	3
Mediana empresa	5	8	2
Gran empresa	3	9	2
Total	21	29	7
Respecto a la muestra	37%	51%	12%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 137

**PROMEDIO DE LOS COSTOS DE REPROCESOS
CON RELACIÓN A COSTOS TOTALES
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	4%
Mediana empresa	10%
Gran empresa	8%
Total	6%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Lo que resultaba también claro de la información obtenida, era que existían costos de reprocesos en el 63% de las empresas respondientes, lo cual podía verse como un problema para el futuro por las crecientes exigencias de los mercados exteriores, o como un avance puesto que el 37% no incurría en costos de esta naturaleza. Si consideramos que todavía la aplicación de los programas de calidad total son incipientes en México, no habría duda en afirmar que se trataba de un avance hacia el mejoramiento de la productividad y de la competitividad en las empresas exportadoras. Cuadro 137.

7.4.2.9 Mejoras.

Otros efectos a considerar en los esfuerzos para implantar la calidad fueron: las mejoras aportadas por el personal involucrado en los procesos de mejoramiento. En las exportadoras encuestadas se recibían pocas propuestas de mejoras a los procesos productivos y administrativos. Solo el 37% reportaron al respecto. De éstas el 21% recibía de 1 a 5 mejoras y el 16% restante de 5 y hasta 100 mejoras al año. En orden de importancia, los que más proponían mejoras eran los directivos, luego los jefes y supervisores junto con los obreros, y por último los empleados administrativos y de venta. Por tamaños, prácticamente se repetía ese orden de importancia en las pequeñas, medianas y grandes. Cuadros 138 y 139.

Cuadro 138

**MEJORAS AL PROCESO PRODUCTIVO
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	0	1 a 5	5 a 100
Pequeña empresa	59%	22%	19%
Mediana empresa	59%	29%	12%
Gran empresa	76%	12%	12%
Total	63%	21%	16%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 139				
QUIENES PROPONEN LAS MEJORAS SEGÚN EL ORDEN DE IMPORTANCIA POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Directivos	Empleados de administración y venta	Jefes: Supervisores	Obreros
Pequeña empresa	3%	-	3%	3%
Mediana empresa	100%	65%	35%	65%
Gran empresa	41%	24%	24%	18%
Total	46%	30%	20%	30%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.3 Salida del proceso.

Sin duda los frutos de enfocar los procesos hacia la calidad eran notorios en las exportadoras, pero faltaba revisar la última parte del proceso: el conocimiento del mercado, de los clientes, de sus necesidades, de sus expectativas y de los avances alcanzados.

7.4.3.1 Necesidades de los clientes.

De las 36 empresas que dieron información sobre este punto, sus directivos señalaron que el medio más utilizado para detectar las necesidades de sus clientes era la comunicación directa con ellos (64%), muy poco utilizaban la investigación de mercados, las exposiciones y las reuniones con otros empresarios (éstas representaban 11% respectivamente). Y menos todavía el internet (8%) y el envío de muestras (5%). Sólo una empresa (3%) mencionó a la moda como medio para detectar las necesidades de sus clientes.

Por tamaños, en la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes era el contacto directo con los clientes, el medio más usado para detectar sus necesidades. Cuadro 140.

Cuadro 140								
MEDIOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES POR TAMAÑO DE EMPRESA								
Tamaño	# de empresas	Comunicación directa	Estudios de mercado	Exposiciones	Internet	Muestras	Reuniones	Moda
Pequeña empresa	21	71%	14%	5%	10%	5%	5%	-
Mediana empresa	7	28%	-	28%	-	14%	14%	14%
Gran empresa	8	75%	12%	12%	12%	-	25%	-
Total	36	64%	11%	11%	8%	5%	11%	3%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.3.2 Satisfacción del cliente.

El dato que complementa el conocimiento del cliente es el conjunto de atributos que lo satisfacen, al respecto 69 empresas (97% del total), respondieron que lo más importante para sus clientes era la calidad (59%), la atención y el servicio (57%), luego mencionaron el precio (37%), el cumplimiento (32%) y el tiempo de entrega (32%); éste último podía ser asimilado al servicio. Finalmente se refirieron al tipo de producto (19%), a la tecnología 7% y a

la productividad 6%. Por tamaños, en la pequeña y mediana la calidad y el servicio eran lo más satisfactorio, en la gran empresa la calidad y el cumplimiento. Cuadro 141.

Cuadro 141								
QUE SATISFACE MÁS AL CLIENTE								
POR TAMAÑO DE EMPRESA								
Tamaño	Calidad	Atención y servicio	Precio	Cumplimiento	Producto	Tecnología	Productividad	# de empresas
Pequeña empresa	58%	58%	44%	22%	22%	-	3%	36
Mediana empresa	59%	53%	35%	24%	24%	12%	6%	17
Gran empresa	63%	41%	25%	63%	6%	19%	13%	16
Total	59%	57%	37%	32%	19%	7%	6%	69

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.3.3 Quejas.

Otro aspecto a considerar en los programas de calidad, es la satisfacción que el cliente obtiene por la compra y posterior uso de un bien o servicio. Cuando existe algún problema al respecto, el cliente se queja y esto es síntoma de que las cosas no van bien.

Cuando los directivos saben cuáles son las principales quejas de sus clientes, es posible actuar en consecuencia para mejorar el bien o servicio. En el caso de las exportadoras 53 directivos (75% de los encuestados) declararon que sí sabían cuáles eran las principales quejas de sus clientes. Por tamaños casi la misma tendencia se presentó, esto es, la mayoría de los directivos de las empresas de los tres tamaños, sí conocían las quejas de sus clientes. Cuadro 142.

Cuadro 142			
CONOCIMIENTO DE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	66%	34%	100%
Mediana empresa	88%	12%	100%
Gran empresa	76%	24%	100%
Total	75%	25%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.3.4 Servicio Post venta.

Donde se encontró un rezago con respecto a los parámetros de competencia internacional, fue en el servicio post-venta que ofrecían los exportadores poblanos, el 45% ofrecía dicho servicio en tanto que el 55% no. La explicación al respecto estaba relacionada en varios casos al tipo de producto que se exportaba que no lo requería, por ejemplo la ropa de las maquiladoras, o a que dicha "responsabilidad" la asumía el distribuidor en el extranjero. Por tamaños, en las pequeñas el servicio post-venta fue más frecuente 54%, en tanto que en la mediana y gran empresa fue del 35% respectivamente. Cuadro 143

Cuadro 143			
TIENE SERVICIO POST-VENTA			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	54%	46%	100%
Mediana empresa	35%	65%	100%
Gran empresa	35%	65%	100%
Total	45%	55%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.4.3.5 Devoluciones sobre ventas.

Si en los costos de reprocesos no es muy claro el avance en la calidad, sí lo es cuando se refiere al porcentaje que representan las devoluciones sobre ventas de la empresa. Al nivel de la muestra dicho porcentaje era muy bajo 1.4% y en la mayoría de las empresas que respondieron no rebasaban el 5%. Por tamaños, en las grandes las devoluciones no llegaban al 1% de las ventas, en las medianas al 1.1% y en las pequeñas se registraba el porcentaje más alto 2.5%. Cuadro 144.

Cuadro 144	
PROMEDIO DE DEVOLUCIONES SOBRE LAS VENTAS	
POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	2.5%
Mediana empresa	1.1%
Gran empresa	0.9%
Total	1.4%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

En general se observó un buen desempeño en la venta de productos al exterior, con mínimas devoluciones y con 21 empresas de todos los tamaños que negaron tener devoluciones sobre sus ventas (Cuadro 145), lo cual también indicaba que los exportadores detectaban necesidades de sus clientes y trataban de satisfacerlas dentro de sus posibilidades, para mantenerse en los mercados de exportación, tal como se explicó en párrafos anteriores.

Cuadro 145				
EMPRESAS SEGÚN PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	1 a 5%	6 a 10%	Ninguno	Total
Pequeña empresa	17	5	12	34
Mediana empresa	9	-	6	15
Gran empresa	10	-	3	13
Total	36	5	21	62

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Haciendo una evaluación general de la calidad en las exportadoras de Puebla bajo un enfoque de sistemas, se puede afirmar sin lugar a dudas, que el proceso de calidad total se encontraba en un importante grado de avance en la mayoría de ellas, puesto que reportaron que se cuidaba la calidad desde las entradas al proceso hasta las salidas. Aunque varias empresas no tenían programas definidos de calidad total, casi todas realizaban acciones en ese sentido: como la capacitación de sus trabajadores para trabajar en equipo, para participar en el análisis y solución de problemas, casi todas tenían su producción bajo control de calidad, (todo esto en la etapa de producción y para las salidas del proceso), la mayoría de ellas conocía lo que le satisfacía a sus clientes; aunque apenas la mitad de los exportadores se preocupaban por detectar las necesidades y conocer las expectativas de aquéllos. En el mismo sentido se apreció un buen conocimiento del mercado y una habilidad para sortear las exigencias del mismo; por ejemplo los directivos en su mayoría sabían las principales quejas de sus clientes, lo cual era muy valioso para mejorar. En lo referente al servicio post-venta, era muy limitado y por ello se esforzaban en mejorar su calidad y/o ofrecerlo a través de sus distribuidores; en cualquiera de los casos, al cliente se le satisfacía por lo menos en el corto plazo. Sin embargo todavía faltaba mucho por avanzar en el proceso de calidad total, no todas las empresas lo aplican como tal y el rezago más notorio era en las empresas de menor tamaño. Lo anterior indicaba que la ayuda que requerían las exportadoras, debía orientarse más hacia el mejoramiento de procesos y prácticas de producción y de administración, para que la ayuda financiera fuera realmente eficaz.

7.5 MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

7.5.1 Motivos para exportar.

Los principales motivos que llevaron a las empresas estudiadas a exportar estaban relacionados con los deseos de los directivos por aumentar sus ingresos. En 43 empresas la exportación se inició para aumentar las ventas de la compañía (60% de la muestra). En otras 21 lo hicieron para compensar la caída del mercado por la crisis. Cuadro 146.

Cuadro 146		
MOTIVOS PARA EXPORTAR POR TAMAÑO DE EMPRESA		
Motivo	Empresas	
Aumentar las ventas	43	62%
Caída del mercado interno	21	31%
Pedidos	5	7%
Total	69	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.2 Planeación para la exportación.

Sin embargo, su salida hacia la exportación no ha sido improvisada, ya que el 51% de la muestra fueron empresas que se planearon para exportar, principalmente pequeñas y grandes. Cuadro 147.

Cuadro 147

¿PLANEADAS PARA EXPORTAR? POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	49%	51%	100%
Mediana empresa	47%	53%	100%
Gran empresa	59%	41%	100%
Total	51%	49%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.3 Antigüedad en la exportación.

Del total de empresas encuestadas, el 32% iniciaron exportaciones a partir de 1994 año del TLC, el 45% lo hicieron de 1983 a 1993, período de reestructuración y reorientación de la economía hacia el exterior y por último 23% ya exportaban desde antes de 1983. Por tamaños, la mayoría de las medianas (53%) y de las grandes (53%) comenzaron a exportar antes del TLC, en tanto que la mayoría de pequeñas (47%) iniciaron a partir de 1994. Esto último es muy importante porque estaba relacionado con una mayor apertura comercial hacia los Estados Unidos de Norteamérica. Cuadro 148.

Cuadro 148

ANTIGÜEDAD EN LA EXPORTACIÓN (años) POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	0 a 3 años	4 a 14 años	15 años en adelante	Total
Pequeña empresa	47%	37%	16%	100%
Mediana empresa	18%	53%	29%	100%
Gran empresa	18%	53%	29%	100%
Total	32%	45%	23%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.4 Detección de oportunidades.

Ahora bien, una pregunta crucial era como detectaban su oportunidad para exportar, ya que esto es lo que hace despegar el proceso de exportación. Las respuestas a esta pregunta pudieron ser producto de una combinación de circunstancias, pero para efectos de presentación se separaron con la intención de resaltar su importancia. La forma más mencionada por los directivos de las exportadoras fue que a través de viajes de búsqueda (22 empresas), después los que recibieron pedidos del exterior (18), enseguida los que lo hicieron a través de participar en ferias (18) y por último los que recurrieron a Bancomext (18); sin embargo no dejaron de ser importantes los contactos personales de familiares y amigos (10 empresas), y por último los que detectaron su oportunidad para exportar en su centro empresarial (3). Por tamaños, las pequeñas (13) y medianas (6) eran las que más recurrían a los viajes de búsqueda; en tanto que las grandes (7) eran las que más recibían pedidos del exterior debido a su antigüedad y mayores relaciones. Cuadro 149.

Cuadro 149

DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES PARA EXPORTAR
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Ferias	Pedidos del exterior	Viaje de búsqueda	Bancomext	Centro empresarial	Amigos y familiares	Otras
Pequeña empresa	10	6	15	11	3	6	4
Mediana empresa	4	5	6	5	-	3	4
Gran empresa	4	7	1	2	-	1	3
Total	18	18	22	18	3	10	11

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.5 Personal calificado.

El ejercicio del comercio exterior en un mundo globalizado, requiere de prácticas complejas que van desde el uso del inglés hasta el conocimiento de trámites, papelería, gestiones, negociaciones, contrataciones que muy difícilmente se podrían hacer sin un adecuado entrenamiento y capacitación.

Esta necesidad ha ido satisfaciéndose paulatinamente en las empresas exportadoras por medio de cursos y seminarios. De las 71 empresas encuestadas, 50 tenían personal con alguna capacitación en comercio exterior, esto era, el 70% de las exportadoras. Por tamaños, en la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas, había por lo menos una persona con capacitación en exportaciones. En promedio se observó que el personal capacitado aumentaba conforme al tamaño de las empresas. Esto era una ventaja para exportar. Cuadros 150 y 151.

Cuadro 150

**PERSONAL QUE CUENTA CON
CAPACITACIÓN EN EL COMERCIO EXTERIOR**
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	0	1 a 5	Más de 5	Total
Pequeña empresa	32%	65%	3%	100%
Mediana empresa	35%	59%	6%	100%
Gran empresa	18%	53%	29%	100%
Total	30%	61%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 151

**PROMEDIO PERSONAS CAPACITADAS
EN COMERCIO EXTERIOR**
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	2.6%
Mediana empresa	4.1%
Gran empresa	8.1%
Total	4.5%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.6 Medios para promocionar.

Otra ventaja también podía encontrarse en los esfuerzos por promocionar los productos en el exterior. De 59 exportadoras que contestaron 17 se promocionaban en ferias, otras 17 a través de visitas personales, 11 más a través de consejerías y representaciones comerciales, 9 enviando catálogos y folletos, 8 a través de recomendaciones de sus clientes, 5 por medio de Bancomext, 4 a través de sus cámaras del ramo, otras 4 a través de directorios especiales y 3 por internet. Es importante aclarar que algunas empresas utilizaban más de uno de los medios descritos. Por tamaños, en las pequeñas, el mejor medio para promocionar sus productos eran las ferias (10) y las visitas personales (10), en las medianas eran sus clientes (4) y también las visitas personales (4), y por último en las grandes los mejores medios de promoción eran: las consejerías y representaciones (5), las ferias (4) y las visitas (3). Cuadro 152.

Cuadro 152									
MEDIOS PARA PROMOCIONAR EL PRODUCTO EN EL EXTRANJERO									
POR TAMAÑO DE EMPRESA									
Tamaño	Bancomext	Cámaras del ramo	Consejerías	Cientes	Directorios	Ferias	Internet	Prestigio y vistas	Catálogos y folletos
Pequeña empresa	2	2	5	2	2	10	2	10	6
Mediana empresa	1	1	1	4	1	3	-	4	2
Gran empresa	2	1	5	2	1	4	3	3	1
Total	5	4	11	8	4	17	5	17	9

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.7 Recursos destinados a la promoción.

Sin duda, los medios que utilizaban las exportadoras para promocionarse, estaban en función de su tamaño y de su escala de exportación. Las pequeñas utilizaban medios más baratos que las de mayor tamaño, esto se pudo corroborar al estimar los promedios del porcentaje de ventas destinados a promocionar, la pequeña y mediana 8.2% y 3.2% respectivamente. Aunque en la grande el promedio era de 6.3%, se explicaba por los medios más caros que utilizaba para promocionar sus productos y por la existencia de departamentos de exportación con profesionales en comercio exterior al frente. Cuadro 149.

Cuadro 153	
PORCENTAJE PROMEDIO DE VENTAS DESTINADO A PROMOCIONAR EL PRODUCTO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	8.2%
Mediana empresa	3.2%
Gran empresa	6.3%
Total	6.9%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.8 Canales de distribución.

Otra ventaja competitiva puede descansar en el hecho de contar con canales de distribución eficientes y confiables. Cuando la capacidad de la empresa no le permite desarrollar sus propios canales para llegar a sus consumidores, recurre a intermediarios que resuelven de alguna manera esta limitación. En el caso de las exportadoras poblanas, la mayoría colocaba sus productos en el exterior a través de distribuidores (34 empresas), de mayoristas (22) y de tiendas minoristas (7). Otros 17 utilizaban o combinaban esos canales con la distribución de manera personal.

Para explicar esto último se requería de una información más precisa y profunda, objeto de otra investigación, por el momento se puede afirmar que la mayoría de las exportadoras de los tres tamaños, se valían de intermediarios para distribuir y vender sus productos en el exterior. Cuadro 154.

Cuadro 154				
DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO EN EL EXTRANJERO				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Personalmente	Tiendas minoristas	Mayoristas	Distribuidores
Pequeña empresa	7	3	14	16
Mediana empresa	5	3	5	10
Gran empresa	5	1	3	8
Total	17	7	22	34
Con respecto a la muestra	24%	10%	31%	48%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.9 Contratos de distribución.

No obstante lo anterior, sólo el 38% de las exportadoras tenían contratos de distribución para sus productos. Esto al parecer no dependía del tamaño de la empresa, sino más bien de la visión del empresario que con ello administraba mejor el riesgo del negocio, ya que en la pequeña y mediana empresa, en términos relativos, había más empresas que tenían contratos de distribución, que en la grande. Cuadro 155.

Cuadro 155			
TIENE CONTRATOS DE DISTRIBUCIÓN			
PARA EL PRODUCTO EN EL EXTRANJERO			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	38%	62%	100%
Mediana empresa	53%	47%	100%
Gran empresa	24%	76%	100%
Total	38%	62%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.10 Ventajas competitivas.

Las principales ventajas competitivas que mencionaron los exportadores y por las cuales sus distribuidores y clientes los preferían eran la calidad, el servicio, el precio, el tipo de producto, la puntualidad y el cumplimiento, la tecnología con que contaban y el crédito que otorgaban. En ese orden de importancia, era muy claro que las variables claves para exportar eran calidad, servicio y precio. Lo cual coincidía con lo respondido sobre lo que más satisfacía a sus clientes. Cuadro 156.

Cuadro 156								
VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EXPORTADORAS								
POR TAMAÑO DE EMPRESA								
Tamaño	Calidad	Servicio	Precio	Producto	Puntualidad y cumplimiento	Tecnología	Crédito	Volumen
Pequeña empresa	23	17	13	12	6	2	3	-
Mediana empresa	12	9	7	8	2	2	1	-
Gran empresa	14	11	4	3	1	2	1	1
Total	49	37	24	23	9	6	5	1

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.11 Otras ventajas.

Otro elemento importante que puede favorecer la competitividad de las exportaciones es su localización, por la infraestructura de su entorno y su acceso al mar. En el caso de las exportadoras poblanas 68% de sus directivos opinaron que contaban con carreteras y transportes eficientes, no así cuando se refirieron al acceso al mar, donde sólo el 39% (28 empresas), reconocieron que era fácil y barata. Cuadros 157 y 158.

Cuadro 157			
CARRETERAS Y TRANSPORTES EFICIENTES			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	68%	32%	100%
Mediana empresa	71%	29%	100%
Gran empresa	65%	35%	100%
Total	68%	32%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 158			
EXPORTACIÓN POR MAR EFICIENTE			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	41%	59%	100%
Mediana empresa	56%	44%	100%
Gran empresa	35%	65%	100%
Total	39%	61%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.5.12 Problemas para exportar.

Por otro lado, los principales problemas que tenían los exportadores para colocar su producto en el extranjero eran muy variados, entre los principales destacaban por su importancia: la competencia, la desconfianza del comprador, los trámites aduanales, la cobranza, la escasez de materia prima, la falta de recursos económicos, la falta de calidad, los fletes tan altos, la burocracia extranjera, la distancia y los tiempos de entrega.

Por tamaños, en las pequeñas los principales problemas eran la competencia, la desconfianza del comprador, la escasez de materia prima, las aduanas y la falta de financiamiento. En las medianas los problemas más mencionados eran la falta de calidad, la cobranza de las ventas a crédito, la competencia y los tiempos de entrega. En las grandes también la competencia era un problema importante, junto con los trámites aduanales, la burocracia extranjera y los fletes altos.

En síntesis, en los tres tamaños de empresa, la competencia era vista como un problema que obstaculizaba la exportación; y en menor medida la falta de recursos económicos, tanto para producir como para esperar los plazos de pago. Cuadro 159.

Cuadro 159											
PROBLEMAS PARA COLOCAR EL PRODUCTO EN EL EXTRANJERO											
POR TAMAÑO DE EMPRESA											
Tamaño	Aduanas	Burocracia extranjera	Calidad	Cobranza	Competencia	Desconfianza del cliente	Distancia	Tiempo de entrega	Escasez de materia prima	Falta de recursos económicos	Fletes
Pequeña empresa	4	1	2	3	6	5	2	1	6	5	3
Mediana empresa	1	1	3	3	2	-	1	2	-	1	-
Gran empresa	3	2	-	-	3	1	1	1	-	-	2
Total	8	4	5	6	11	6	4	4	6	6	5

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas levantadas a empresas exportadoras.

7.5.13 Exportaciones futuras.

Sin embargo, a pesar de los problemas que enfrentaban las exportadoras, la mayoría de ellas, el 83% de la muestra, tenía planeado incrementar su volumen de exportación; sólo el 17% señaló que no. Por tamaños, la gran mayoría de las empresas de los 3 tamaños tenían planeado incrementar sus exportaciones, e incluso se notaba que esta intención aumentaba conforme al tamaño de la empresa. Cuadro 160.

Cuadro 160			
PLANEACIÓN DE INCREMENTO EN LAS EXPORTADORAS			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	78%	22%	100%
Mediana empresa	82%	18%	100%
Gran empresa	100%	-	100%
Total	83%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Los principales motivos que esgrimieron los directivos para incrementar sus exportaciones, estuvieron relacionados principalmente por expectativas favorables del mercado, que se reflejaban en un incremento constante de la demanda por sus productos; en otros casos mencionaron que incrementarían sus exportaciones por el lanzamiento de nuevos productos. En las pequeñas, medianas y grandes empresas, los motivos eran similares a los mencionados. Cuadro 161.

Cuadro 161

MOTIVOS PARA INCREMENTAR EXPORTACIONES POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Aumento de ventas	Expansión del mercado	Nuevos productos	Total
Pequeña empresa	16%	68%	16%	100%
Mediana empresa	-	100%	-	100%
Gran empresa	29%	67%	4%	100%
Total	16%	68%	16%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Recapitulando, la industria de exportación en Puebla, a través de la encuesta levantada, dejó muy claro que se trataba de una actividad prometedora; que si bien requiere de esfuerzos y costos para competir internacionalmente; a cambio abre todo un panorama para el crecimiento de las empresas y para la generación de empleo en la región.

7.6 INDICADORES FINANCIEROS

El análisis de las finanzas en las empresas exportadoras no fue menos difícil que si se hubiera tratado de otro tipo de empresas. La realidad en México es que existe una gran desconfianza de la comunidad empresarial en muchos aspectos, pero en especial para proporcionar información sobre sus actividades; más todavía cuando se trata de sus finanzas, donde la mayoría las considera de suma confidencialidad y como un secreto de familia. No obstante, el cuestionario que se aplicó intentó rescatar información de esa naturaleza, pero con un enfoque estratégico más que operativo; tratando de dilucidar las posibles ventajas competitivas derivadas del manejo financiero en las empresas exportadoras localizadas en Puebla.

Los resultados obtenidos proporcionaron buena cuenta de los principales aspectos e indicadores financieros, que a la vez que contribuían, también reflejaban el desempeño de la empresa. Por ejemplo, de 68 empresas que respondieron, el 79% vendían a crédito y sólo el 21% lo hacía al contado. En todos los tamaños de empresas, la mayoría tenía que enviar sus productos y recibir el pago con posterioridad, lo cual en muchos casos representaba un problema por la escasez de recursos económicos de la empresa, según se dejó asentado en la parte de mercadotecnia internacional. Cuadro 162.

Cuadro 162			
CONDICIONES DE VENTA DE LAS EXPORTADORAS POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Crédito	Contado	Total
Pequeña empresa	83%	17%	100%
Mediana empresa	81%	19%	100%
Gran empresa	71%	29%	100%
Total	78%	22%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.6.1 Período de cobro.

Aquéllos que dieron información sobre sus operaciones de crédito, reportaron que la mayoría cobraba dentro de los 60 días posteriores a la venta. Por tamaño, el promedio de días de cobro en la pequeña era de 44 días, en la mediana de 71 y en la grande de 35, lo cual indicaba una mayor habilidad y poder de negociación de la empresa grande al exportar. Cuadros 163 y 164.

Cuadro 163			
PERIODO DE COBRO DEL CRÉDITO POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	10-60 días	Más de 60 días	Total
Pequeña empresa	64%	36%	100%
Mediana empresa	67%	33%	100%
Gran empresa	100%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 164	
PROMEDIO DE DIAS DE COBRO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Días
Pequeña empresa	44
Mediana empresa	71
Gran empresa	35
Total	42

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.6.2 Rotación de inventarios.

Por lo que se refiere a la rotación de inventarios, casi la mitad de las empresas que reportaron este dato tenían una rotación de entre 1 y 5 veces al año, en tanto que el otro 51% más de 6 veces al año. Por tamaño, en la mediana estaban las rotaciones bajas en tanto que en las pequeñas y grandes las altas. Cuadro 165.

Cuadro 165			
ROTACIÓN DE INVENTARIOS AL AÑO POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	1 a 5 veces	Más de 6 veces	Total
Pequeña empresa	48%	52%	100%
Mediana empresa	80%	20%	100%
Gran empresa	45%	55%	100%
Total	49%	51%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Ahora bien, el desempeño económico de una empresa se mide en última instancia, por la diferencia que resulta de comparar su eficiencia y eficacia en el mercado a través de sus ingresos por ventas, contra lo que le cuesta obtener dichos ingresos. De la manera de cómo decida desempeñarse económicamente la empresa, dependerá su estrategia para todo el negocio, es decir, si va por una mayor participación en el mercado, entonces sus esfuerzos se concentrarán en la obtención de ingresos y su dirección se orientará más hacia el largo plazo. Pero si lo primero es la rentabilidad, entonces los esfuerzos se concentrarán en la eficiencia total del negocio, y por ende se perseguirá a toda costa la reducción de costos; en este caso la dirección estará más enfocada hacia el corto plazo. Los anteriores planteamientos por supuesto no son suplementarios, por el contrario, en su complementariedad está el éxito de las empresas; pero siempre con un sesgo hacia lo estratégico, hacia invertir y reinvertir en aquéllo que permita competir por el futuro.¹⁴⁹ Lo que sigue, continua con esta tónica: el análisis de los costos, de la inversión, del financiamiento y de las utilidades.

7.6.3 Costos totales.

Con relación a sus costos totales, al nivel de las 42 empresas que compartieron esta información, se estimó un promedio de 63.5% como proporción de sus ventas, siendo más bajo en las medianas 60.1%. Por arriba del promedio estaban los costos totales de las pequeñas y grandes empresas, 64.9% y 78.3% respectivamente. En la mayoría de los casos, se observó que los márgenes de ganancia obtenidos por diferencia eran muy satisfactorios, aunque menores en la gran empresa. Cuadro 166.

Cuadro 166	
PROMEDIO DE COSTOS TOTALES SOBRE LAS VENTAS (%) POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	64.9%
Mediana empresa	60.1%
Gran empresa	78.3%
Total	66.4%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

¹⁴⁹ Hamel, G. y Prahalat, C K *Competiendo por el futuro* Ed. Ariel, Barcelona, España 1997 Cap I

7.6.4 Gastos totales.

Profundizando en la estructura de costos, los gastos totales, compuestos por los de administración, de venta y financieros no eran altos en las exportadoras; en promedio para las 48 que contestaron, apenas alcanzaban el 12.4%. Siendo más bajo en las medianas 10.5% y en las grandes 11.8%. Aunque en las pequeñas llegó al 16.5%, se puede afirmar que por sus bajos costos operativos, la mayoría de las empresas exportadoras eran eficientes en estos rubros, lo cual contribuía a la competitividad de la empresa. Cuadro 167.

Cuadro 167	
PROMEDIO DE GASTOS TOTALES SOBRE VENTAS (%) POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	16.5%
Mediana empresa	10.5%
Gran empresa	11.8%
Total	14.0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.6.5. Costo de envase y embalaje.

Otra parte importante de los costos, en especial para los exportadores, es lo que representa el envase y embalaje de sus productos con respecto al costo total del mismo. En las 55 empresas que respondieron, este costo en promedio fue de 5.9%, por abajo del mismo estuvieron los de las grandes y medianas 5.2% y 3.8% respectivamente, por arriba los de las pequeñas empresas 7.3%. Cuadro 168.

Cuadro 168	
PROMEDIO DE COSTO ENVASE/COSTO TOTAL POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	7.3%
Mediana empresa	3.8%
Gran empresa	5.2%
Total	5.9%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.6.6 Inversión (expectativas a futuro).

Como se mencionó con autoridad, otro indicador importante de la dinámica de las empresas es la inversión, porque refleja las expectativas que sobre la evolución futura del negocio se tienen. Sobre el particular se cuestionó a las exportadoras si habían invertido en los últimos 3 años, período de crisis interna pero de oportunidades hacia el exterior, los resultados fueron contundentes: en 1994, el 35% de las empresas bajo estudio habían invertido, en

1995, el 38% y en 1996, el 48%. Por tamaños, en las pequeñas, medianas y grandes no menos del 29% había invertido en cada uno de esos tres años. Cuadro 169.

Cuadro 169			
EMPRESAS QUE HAN INVERTIDO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	1994	1995	1996
Pequeña empresa	41%	38%	53%
Mediana empresa	29%	41%	41%
Gran empresa	41%	47%	59%
Total	35%	38%	48%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.6.7 Reinversión (ahorro potencial de crecimiento).

Complementando la información anterior, resultó que el 89% de las empresas (63) reinvertían sus utilidades, lo cual daba señales claras de confianza en la marcha del negocio y en las expectativas de los mercados. Pero el dato es más sorprendente cuando se refiere al porcentaje de utilidades que se reinvertían; en 52 empresas que dieron esta información, el promedio fue de 79.6%. Por abajo de éste se encontraban las medianas y las grandes con 71.8% y 66.9% respectivamente. Por arriba del promedio estaban las pequeñas 85.2%. Cuadros 170 y 171.

En todos los casos, el nivel de reinversión era alto, lo cual representaba una ventaja para competir, porque estaba reflejando generación de excedentes que se reciclaban al proceso de producción para crecer. En otras palabras, significaba formación de ahorro en forma de utilidades no distribuidas; que se reinvertían y contribuían a un proceso acelerado de acumulación de capital, acompañado de progreso tecnológico y de incremento en la productividad, que finalmente se reflejaría en la generación de mayor riqueza. Visto en perspectiva este círculo virtuoso que se presentaba en la mayoría de las empresas exportadoras, parecía una ventaja potencial para el futuro.

Cuadro 170		
REINVERSIÓN DE LAS UTILIDADES		
	Empresas	%
Sí	63	89%
No	3	4%
No contestaron	5	7%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 171	
PORCENTAJE DE UTILIDADES REINVERTIDAS (promedio) POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	85.2%
Mediana empresa	71.8%
Gran empresa	66.9%
Total	79.6%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.6.8 Financiamiento.

Como contraparte de lo analizado, era de esperarse que los niveles de endeudamiento de las empresas fueran en promedio bajos. En 49 exportadoras que contestaron, 23 (47%) no registraban préstamos ni adeudos en sus cuentas, en las 26 (53%) restantes, el promedio fue de 29.8%. Por debajo de este solo estaban las medianas (20.8%). Por arriba estaban las pequeñas y las grandes 33.4% y 35.3% respectivamente. Cuadro 172.

Cuadro 172	
PORCENTAJE DE CAPITAL QUE ES DE PRESTAMO POR TAMAÑO DE EMPRESA	
Tamaño	Promedio
Pequeña empresa	33.4%
Mediana empresa	20.8%
Gran empresa	35.3%
Total	29.8%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.6.9 Fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento más usadas por las exportadoras eran: la banca comercial para el 52% de las empresas, agentes extranjeros para el 20%, Bancomext para el 15% y por último el 13% no especificaron su fuente. Las pequeñas recurrían más a la banca comercial y después al Bancomext, aunque algunas también al extranjero; lo mismo sucedía con las medianas y grandes empresas, sólo que al Bancomext recurrían en tercer lugar después del extranjero. Cuadro 173.

Cuadro 173					
FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
POR TAMAÑO DE EMPRESA					
Tamaño	Bancomext	Banca Comercial	En el extranjero	Otro	Total
Pequeña empresa	17%	47%	13%	23%	100%
Mediana empresa	17%	50%	28%	5%	100%
Gran empresa	12%	65%	23%	-	100%
Total	15%	52%	20%	13%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Sobre este aspecto, destacan dos situaciones interesantes: las empresas de menor tamaño recurrían a otras fuentes de financiamiento diferentes a las anotadas, pero no especificadas, que pudieron ser agentes financieros informales. La segunda, que conforme aumentaba el tamaño de las empresas, mayor era el número de ellas que recurría al extranjero para conseguir préstamos; lo cual iría ligado con la capacidad de la empresa para adquirir mayores compromisos, y con ello el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas que se adquieren con préstamos a muy bajas tasas de interés.

7.6.10 Utilidades.

Finalmente se cuestionó a las empresas sobre lo más delicado, las utilidades de los últimos 5 años. Aquí obviamente el nivel de respuesta fue menor, de 31 empresas que dieron información, el 74% sí habían generado utilidades y el 26% no en cada uno de los últimos 5 años, pero sí en algunos de ellos. Por tamaños de empresas la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes habían obtenido resultados positivos en sus finanzas, en su pasado reciente. Con esto se confirma que la actividad exportadora, era una buena alternativa para el crecimiento de las empresas en esos años y también en los venideros, sobretodo en un mundo cada vez más globalizado e interrelacionado. Cuadro 174.

Cuadro 174			
UTILIDADES EN LOS ULTIMOS AÑOS			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	80%	20%	100%
Mediana empresa	67%	23%	100%
Gran empresa	70%	30%	100%
Total	74%	26%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7 ESTRATEGIA

Después de haber analizado la organización y funcionamiento de las empresas exportadoras, incluyendo el perfil de los directivos y algunas características de su liderazgo, queda revisar y analizar la parte que da sentido y dirección a las empresas: la parte estratégica, que proyecta en la misión y visión del empresario o directivo en el mediano y largo plazo, así como el análisis del entorno, la estrategia para competir y las perspectivas y requerimientos para el futuro.

De las 71 empresas encuestadas, 56% tenían una misión que reflejaba la cultura y los valores de la empresa. Las principales características y valores relacionados con la misión eran la calidad, el servicio al cliente, la satisfacción del cliente, la productividad, el ser humano, la honestidad, la eficiencia, la puntualidad, el liderazgo y la tecnología. Elementos todos muy acordes con los tiempos que se viven y que se vivirán en un mundo donde la competitividad no sólo es la suma de ventajas cuantitativas, sino más bien es la conjunción de atributos cuantitativos y cualitativos, que hacen que los hombres que trabajan en una empresa se involucren y hagan de la empresa su empresa, para desarrollar todas sus potencialidades.

Esto como lo hemos visto en los capítulos que sirvieron de referencia para este trabajo, será crucial para competir por el futuro, porque las empresas que carezcan de una misión y de una filosofía que involucre a su gente con los objetivos a alcanzar, difícilmente permanecerán en el largo plazo. Cuadros 175 y 176.

Cuadro 175		
EXISTENCIA DE UNA MISIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA		
	Empresas	%
Sí	40	56%
No	31	44%
Total	71	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 176				
CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Calidad	Servicio al cliente	Productividad	Ser humano
Pequeña empresa	100%	70%	40%	40%
Mediana empresa	100%	57%	43%	14%
Gran empresa	100%	100%	25%	25%
Total	100%	71%	38%	29%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.1 Análisis estratégico.

Si la misión y la filosofía dan sentido a la organización, la estrategia da la dirección a todos los esfuerzos por desarrollar. Para el diseño de la estrategia se requiere de un diagnóstico sobre las fuerzas y debilidades internas por un lado, y por otro de un análisis de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno para el presente y para el futuro.

Con relación al diagnóstico interno, 69 directivos sabían cuáles eran sus fortalezas y 67 cuáles eran sus debilidades, esto es, no menos del 94% de los encuestados tenían un diagnóstico interno de su empresa, aunque fuera de manera muy incipiente. Cuadros 177 y 178.

Cuadro 177			
CONOCIMIENTO DE FUERZAS DE LA EMPRESA			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	97%	3%	100%
Mediana empresa	94%	6%	100%
Gran empresa	100%	-	100%
Total	97%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 178			
CONOCIMIENTO DE DEBILIDADES DE LA EMPRESA			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	95%	5%	100%
Mediana empresa	94%	6%	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	94%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.1.1 Fortalezas.

Las principales fortalezas que mencionaron los directivos fueron: la experiencia (27), su gente (21), su producto (20), su estructura (14), su servicio (13), su tecnología (12), su calidad (11), su precio (9) y su capital invertido (6).

En las pequeñas, las principales eran: el producto, la experiencia, el servicio, la gente y la estructura. En las medianas: la gente, la experiencia, la calidad, el producto, la tecnología y el capital. En las grandes: la experiencia, la gente, la tecnología, el producto y la estructura.

De acuerdo con la información del cuadro 179, se puede concluir que en las exportadoras lo importante era la acumulación de experiencia tanto en el negocio como en la gente y otras características derivadas de la evolución del propio negocio como la estructura y el producto; seguramente porque las relacionadas la calidad, el servicio y el precio que según los propios empresarios y directivos eran lo que más pedían los clientes.

Cuadro 179									
FORTALEZAS DE LA EMPRESA									
POR TAMAÑO DE EMPRESA									
Tamaño	Cantidad	Capital	Estructura	Centro	Precio	Producto	Servicio	Tecnología	Experiencia
Pequeña empresa	5	1	8	8	6	13	10	4	12
Mediana empresa	4	3	2	8	2	3	1	3	6
Gran empresa	2	2	4	5	1	4	2	5	9
Total	11	6	14	21	9	20	13	12	27

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.1.2 Debilidades.

Por lo que se refiere a las debilidades, las más mencionadas fueron: la falta de capacitación de sus trabajadores y empleados (21), la falta de capital (16) y estructuras insuficientes (9) en sus empresas. En los tres tamaños de empresa, la falta de capital fue la principal debilidad junto con la falta de capacitación del personal. Cuadro 180.

Cuadro 180			
DEBILIDADES DE LA EMPRESA			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Capital insuficiente	Estructura insuficiente	Mano de obra no calificada y falta de capacitación
Pequeña empresa	8	4	9
Mediana empresa	3	2	6
Gran empresa	5	3	6
Total	16	9	21

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.1.3 Oportunidades.

Con relación al análisis estratégico del entorno, 63 directivos (89%) sabían qué oportunidades había en el entorno y 58 (82%) qué amenazas le rodeaban. Cuadros 181 y 182.

Cuadro 181			
CONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	86%	14%	100%
Mediana empresa	88%	12%	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	89%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 182			
CONOCIMIENTOS DE AMENAZAS DE LA EMPRESA			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	73%	27%	100%
Mediana empresa	88%	12%	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	82%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada a empresas exportadoras.

Las principales oportunidades que veían las exportadoras en el entorno eran: la expansión de sus mercados con el consecuente incremento de la demanda por sus productos 33%, la disponibilidad de personal mejor calificado (16%), mejores materias primas derivado de una mayor competencia (13%), el surgimiento de nuevos nichos de mercado (10%) y la posibilidad de asociarse con otros para competir (8%).

Por tamaños, en los tres, el incremento de la demanda por expansión en el mercado se visualizaba como la principal oportunidad, luego las mayores disponibilidades de personal calificado y de mejores materias primas. Cuadro 183.

Cuadro 183						
OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA						
POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Incremento de demanda	Personal más capacitado	Mejor materia prima por la competencia	Nichos de mercado	Asociaciones	Comercialización
Pequeña empresa	38%	19%	16%	9%	9%	-
Mediana empresa	27%	13%	13%	13%	13%	7%
Gran empresa	31%	13%	6%	6%	-	-
Total	33%	16%	13%	10%	8%	2%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada a empresas exportadoras.

7.7.1.4 Amenazas.

En las amenazas los directores se explayaron. Lo que más temían era la competencia desleal (33%) y las malas condiciones de la economía interna (31%), después mencionaron la falta de recursos como capital (16%), la política del gobierno el (12%), los niveles de impuestos, la falta de personal altamente calificado, los cambios drásticos de la moda y los precios a la baja (10% respectivamente), y finalmente los aranceles (7%). Cuadro 184.

Cuadro 184

**AMENAZAS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	Arancel	Competencia desleal	Economía	Gobierno	Muda	Personal no calificado	Precios a la baja	Falta de recursos	Impuestos
Pequeña empresa	4%	30%	30%	7%	15%	4%	-	15%	7%
Mediana empresa	20%	27%	33%	13%	7%	-	20%	27%	13%
Gran empresa	-	44%	31%	19%	6%	31%	19%	6%	12%
Total	7%	33%	31%	12%	10%	10%	10%	16%	10%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta evaluada a empresas exportadoras.

En el análisis del entorno se observó un marcado optimismo por la expansión de los mercados, pero también una gran preocupación por la competencia desleal y por la evolución de la economía del país; así mismo los exportadores reclamaron más certidumbre con respecto a la política económica, incluyendo los impuestos, mayor disponibilidad de personal calificado y mostraron una menor preocupación por los aranceles que pudieran enfrentar. Con estos resultados, parece necesario e impostergable en primer lugar, que el gobierno sea responsable en el manejo de la economía para apoyar la exportación, y en segundo lugar que en coordinación con la iniciativa privada, promuevan la educación y la capacitación; de esta forma habrá cuadros profesionales y técnicos que apoyen el mejoramiento de los procesos y la asimilación de tecnologías, con lo cual se incrementarían la productividad de las empresas y demás organizaciones del país.

También es importante resaltar que si bien las respuestas abundaron en el análisis estratégico, no siempre reflejaron conocimiento preciso por parte de los directivos, incluso hubo tanta confusión para distinguir entre debilidades y amenazas, que fue necesario reclasificar parte de esta información para su presentación y análisis. Todo esto reflejaba la falta de formación en aspectos estratégicos, tanto de los que no contestaron como de los que habiéndolo hecho no tenían claro ni el concepto ni su aplicación, afortunadamente fueron los menos.

7.7.2 Factores para la competitividad dentro de 5 años.

Con una idea previa sobre lo interno y el entorno de la empresa, se les pidió a los directivos y empresarios de las exportadoras que mencionaran aquéllos factores que consideraban significativamente importantes para la competitividad dentro de 5 años. En realidad no se encontraron sorpresas, para la mayoría de ellos la calidad sería lo crucial (54%), luego el servicio y la satisfacción del cliente (43%), enseguida el precio (33%) que iría ligado a la eficiencia y al costo (30%), después el mantenerse a la vanguardia en el mercado con nuevos productos y tecnología (19%), posteriormente mencionaron la mano de obra calificada (13%), la política económica que siga el gobierno (11%), la estructura de la empresa y la competencia (10% respectivamente). Cuadro 185.

Por tamaños, la calidad era lo más significativo en los tres tamaños de empresa para los próximos años, seguida del servicio y satisfacción del cliente el precio, la eficiencia y los costos. No hay duda que se tiene claridad en cuanto a los requerimientos de los mercados actuales y futuros, pero ¿serán estos factores los más importantes dentro de 5 años? Cuadro 185.

Cuadro 185

**FACTORES DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL FUTURO
POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tamaño	Calidad	Precio	Servicios	Vanguardia	Eficiencia y costos	Mano de obra	Política gubernamental	Estructura organizacional	Competencia
Pequeña empresa	59%	34%	38%	13%	34%	13%	9%	3%	16%
Mediana empresa	53%	27%	33%	20%	33%	7%	7%	13%	7%
Gran empresa	44%	38%	63%	31%	19%	19%	19%	19%	-
Total	54%	33%	43%	19%	30%	13%	11%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

En la perspectiva de los exportadores se nota un cambio en su apreciación del entorno y de sus expectativas, pero también una inmovilidad visual para percibir el dinamismo de los mercados con sus nuevas tendencias. Si bien es cierto que ya no veían a la competencia como principal amenaza en el mediano plazo y que la política económica seguía siendo importante para la marcha del negocio, era un hecho que los requerimientos prevalecientes de calidad, servicio y precio los extrapolaban automáticamente; sin percatarse que ya eran condiciones estandarizadas; y que las nuevas formas de competencia iban por el desarrollo de nuevos productos, procesos y flexibilidad de las empresas para responder con rapidez a las necesidades de los mercados; todo esto basado en mano de obra altamente calificada y en el desarrollo y aplicación de tecnología. Sobre estas ideas, sólo 12 empresas dilucidaron que un factor significativo sería mantenerse a la vanguardia y 8 que sería la mano de obra.

Entonces para mantener e incrementar su presencia en los mercados internacionales, será necesaria una formación más estratégica de los directivos de las exportadoras, en esos momentos de la encuesta y muy probablemente a estas alturas todavía no se perciben estos cambios y pareciera que todo va muy bien, pero en cuanto se termine de disipar la cortina de humo proteccionista de la crisis y los efectos del sudeste asiático, se entrará de lleno a un mundo en donde lo que se está pensando producir en un lugar tal vez ya se esté fabricando en otro u otra empresa. Hoy la lucha por los mercados no puede circunscribirse sólo al corto y en el mejor de los casos al mediano plazo, hoy la lucha es por el futuro en tomar posiciones para el largo plazo.

7.7.3 Estrategia para exportar.

Después de una revisión a su pensamiento estratégico, se les pidió a los directivos que mencionaran brevemente su estrategia para exportar. En la mayoría de los casos se notó la ausencia de conocimientos precisos al respecto, pues se concretaron a sintetizar en un concepto lo que consideraron como "su estrategia"; en otros casos fueron muy parcos en sus respuestas por considerar que se trataba de "secretos de la empresa". En sentido contrario se notó una gran congruencia en su percepción acerca del entorno competitivo, la cual se plasmó en sus diagnósticos y análisis estratégicos, que finalmente se reflejaron en lo siguiente: de 48 directivos que esbozaron su estrategia el 25% la basaban en la calidad, 23% en la logística y distribución de sus productos, 14% a través de contactos directos con sus clientes, con el propósito de minimizar riesgos, 12% a través de brindar un buen servicio, otro 12% mediante el envío de folletos, catálogos, muestras y diseños a sus clientes, 10% a través de diversificar su oferta de productos, 4% reduciendo costos para competir vía precios y otro 4% mediante la investigación de mercados. En algunos casos una empresa mencionó 2 y hasta 3 de los conceptos anteriores.

Por tamaños, en las pequeñas, medianas y grandes empresas las estrategias estaban basadas principalmente en mejores canales de distribución, en la calidad de los productos, y en el servicio y contacto con los clientes. Cuadro 186.

Cuadros 186								
ESTRATEGIAS PARA EXPORTAR								
POR TAMAÑO DE EMPRESA								
Tamaño	Calidad	Distribuidores y logística	Contacto con clientes	Servicios	Diversificación	Precio	Diseño, catálogos y folletos	Busqueda e investigación
Pequeña empresa	4	5	3	5	3	-	4	2
Mediana empresa	4	2	2	1	1	1	1	-
Gran empresa	4	4	2	-	1	1	1	-
Total	12	11	7	6	5	2	6	2
Respecto a la muestra	25%	23%	14%	12%	10%	4%	12%	4%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.4 Disposición para trabajar con los competidores.

A partir de la estrategia, la mayoría de los 46 directivos de empresas de todos los tamaños, señalaron que estarían dispuestos a trabajar en equipo, incluso con sus competidores, lo cual indicaba una mayor apertura hacia las alianzas estratégicas.

Los resultados también revelaron que a mayor tamaño de empresa, había más disposición para trabajar con los competidores. Cuadro 187.

Cuadro 187			
DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR CON LOS COMPETIDORES			
POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	58%	42%	100%
Mediana empresa	77%	23%	100%
Gran empresa	88%	12%	100%
Total	70%	30%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.5 Alianzas estratégicas

Para cuando se levantó la encuesta, 12 empresas (17%) ya trabajaban bajo esquemas de alianzas estratégicas. Cuadro 188.

Cuadro 188			
TIENE ALIANZA ESTRATEGICA POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	16%	84%	100%
Mediana empresa	31%	69%	100%
Gran empresa	12%	88%	100%
Total	17%	83%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Las principales razones que llevaron a los directivos a tomar esa decisión fueron: desconocimiento del mercado donde incursionaban (50%), para enfrentar a la competencia y para crecer más rápido (83%), para usar una marca de prestigio (25%) y para obtener recursos financieros (8%). Razones todas que podían sintetizarse en dos palabras, crecimiento y competencia. Cuadros 189.

Cuadro 189				
MOTIVOS PARA ALIARSE POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Competir y crecer	Conocimiento del mercado	Financiamiento	Marca de prestigio
Pequeña empresa	6	3	-	2
Mediana empresa	1	2	-	1
Gran empresa	3	1	1	-
Total	10	6	1	3
Respecto a la muestra	83%	50%	8%	25%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.6 Visión del empresario.

Si los retos para el futuro eran calidad, servicio, precio, y para mejorarlos se requería de la conjunción de muchos factores ¿cuál era la visión del empresario en cuanto a los requerimientos de capacitación para su personal administrativo y obrero?; ¿cuáles los valores y actitudes que cohesionarían a los individuos, para hacer del comportamiento organizacional una ventaja competitiva más en las exportadoras?, estas fueron las cuestiones que complementaron el análisis sobre la visión y estrategia del directivo de exportación.

7.7.7 Requerimientos de capacitación del personal administrativo.

Con relación a la capacitación, el 90% de los encuestados señalaron que el personal de administración debería prepararse muy bien en comercio exterior (28%), en alguna función específica (28%), en el manejo de la computadora (26%), en relaciones interpersonales (23%) y en el inglés (22%). Curiosamente la capacitación en calidad (19%) fue la menos mencionada, a pesar de haber sido mencionada insistentemente con anterioridad.

Por tamaños, en las pequeñas los aspectos más mencionados fueron: especialización, calidad y relaciones interpersonales. En las medianas: Comercio Exterior, computación y especialización. En las grandes: Comercio Exterior e idiomas. Cuadro 190 y 191.

Cuadro 190			
CONOCIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	86%	14%	100%
Mediana empresa	88%	12%	100%
Gran empresa	100%	-	100%
Total	90%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 191						
ASPECTOS PARA CAPACITAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Calidad	Comercio Exterior	Computación	Especialización	Idiomas	Relaciones Interpersonales
Pequeña empresa	28%	22%	25%	31%	19%	28%
Mediana empresa	-	33%	33%	27%	20%	20%
Gran empresa	18%	35%	24%	24%	29%	18%
Total	19%	28%	27%	28%	22%	23%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta evantada a empresas exportadoras.

7.7.8 Requerimientos de capacitación para el personal obrero.

Para los obreros, la capacitación debería ser en primer lugar técnica (47%), luego en calidad (45%), posteriormente en relaciones interpersonales (31%) y en productividad (23%). Por tamaños; en las medianas surgía la capacitación técnica y en calidad pero seguida de la de relaciones interpersonales. En las pequeñas lo apremiante era capacitar en calidad y en técnica. En la grande lo urgente era en calidad, en técnica y en relaciones interpersonales. Otra vez, curiosamente la menos mencionada fue la capacitación para la productividad, pareciera como que el término no es muy preciso y por su ambivalencia mejor se refieren a los otros 3 conceptos, siendo que todos ellos contribuyen a mejorar precisamente la productividad; según se explicó y se asumió al inicio de esta investigación. Por lo anterior, el directivo no tenía muy claro lo que es la productividad. Cuadros 192.

Cuadro 192

ASPECTOS PARA CAPACITAR AL PERSONAL OBRERO
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Calidad	Productividad	Relaciones Interpersonales	Técnicas
Pequeña empresa	47%	22%	28%	44%
Mediana empresa	40%	27%	40%	67%
Gran empresa	47%	24%	29%	35%
Total	45%	23%	31%	47%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.9 Habilidades que debe tener el personal.

Sobre las habilidades que tendrían que desarrollarse en el personal de las exportadoras, 63 directivos contestaron. Las habilidades que más mencionaron fueron la creatividad (el 40%), el análisis de problemas y situaciones (el 36%), el "ser emprendedor" (el 27%), el aprendizaje de conocimientos (el 24%) y la superación personal (el 21%). En las medianas y grandes exportadoras, lo importante era el desarrollo de habilidades creativas y de análisis. En las pequeñas, el aprendizaje y la creatividad. Cuadros 193 y 194.

Cuadro 193

CONOCIMIENTO DE HABILIDADES QUE DEBE TENER EL PERSONAL
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	84%	16%	100%
Mediana empresa	94%	6%	100%
Gran empresa	94%	6%	100%
Total	89%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 194

HABILIDADES QUE DEBE TENER EL PERSONAL
POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño	Analítico	Aprendizaje de conocimientos	Creativo	Emprendedor	Superación personal
Pequeña empresa	29%	32%	32%	26%	29%
Mediana empresa	44%	63%	38%	50%	13%
Gran empresa	44%	6%	44%	38%	13%
Total	36%	24%	40%	27%	21%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.10 Valores y actitudes que debe tener el personal.

Finalmente, 62 directivos (el 87%), señalaron las actitudes y valores que debería tener y practicar el personal a su servicio, como una condición para mejorar el comportamiento organizacional. Entre los principales mencionaron: la honestidad (47%), la lealtad (34%), los "valores morales" (31%), el "ser emprendedor" (31%), la responsabilidad (27%) y la disciplina (26%).

Por tamaños, en las pequeñas, medianas y grandes los valores y las actitudes señaladas, fueron manifestadas como prioritarias para la buena marcha de los negocios. Sin embargo, si se tuvieran que destacar algunas de ellas, otra vez serían la honestidad, la lealtad y la responsabilidad. Ahora bien, ¿quién se encargaría de esto? Queda la pregunta para reflexionar y para invitar a investigar al respecto. Cuadros 195 y 196.

Cuadro 195			
CONOCIMIENTO DE VALORES Y ACTITUDES QUE DEBE TENER EL PERSONAL POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Tamaño	Sí	No	Total
Pequeña empresa	86%	14%	100%
Mediana empresa	88%	12%	100%
Gran empresa	88%	12%	100%
Total	87%	13%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Cuadro 196						
VALORES Y ACTITUDES QUE DEBE TENER EL PERSONAL POR TAMAÑO DE EMPRESA						
Tamaño	Disciplinado	Emprendedor	Honesto	Leal	Responsable	Valores morales
Pequeña empresa	31%	25%	44%	28%	25%	41%
Mediana empresa	20%	20%	60%	33%	27%	20%
Gran empresa	20%	53%	40%	47%	33%	20%
Total	26%	31%	47%	34%	27%	31%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.11 Evaluación sobre el impacto ambiental.

Un aspecto que hoy en día no se puede soslayar por las implicaciones que tiene para la naturaleza, para la vida y para el ejercicio de una administración y dirección responsable y ética, es el impacto que sobre el medio ambiente tienen las decisiones y acciones que se toman y ejercen en las empresas. En un futuro no lejano, las normas de gestión ambiental auspiciadas por ISO 14000, serán de observancia generalizada y aquéllas empresas que en el presente no se preocupen por moderar primero y luego por eliminar los efectos negativos contra el medio ambiente, se verán marginadas de la competencia internacional. En otras palabras, lo que lleva una buena intención de proteger el medio ambiente, tiene un costo, que si no se internaliza en las empresas, podría volverse una barrera no arancelaria para aquellos países y empresas, que sigan tomando decisiones a espaldas de la naturaleza.

Sobre esto, se preguntó a los directivos exportadores si habían realizado alguna evaluación sobre el impacto ambiental de su empresa, de los 71 sólo el 45% de los encuestados lo había considerado en sus decisiones y acciones. En esto hay mucho que hacer, puesto que, menos de la mitad de las pequeñas y medianas, y solamente el 70% de las grandes habían realizado alguna evaluación ambiental. Este es un aspecto donde el apoyo oficial se debe canalizar de manera urgente. Cuadro 197.

Cuadro 197				
EVALUACIÓN SOBRE EL IMPACTO AMBIENTAL				
POR TAMAÑO DE EMPRESA				
Tamaño	Sí	No	No contestaron	Total
Pequeña empresa	35%	30%	35%	100%
Mediana empresa	41%	6%	53%	100%
Gran empresa	70%	6%	24%	100%
Total	45%	18%	37%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

7.7.12 Logros a través de la capacitación.

Para concluir esta parte de la visión y estrategia del exportador, es necesario adelantar una evaluación sobre acciones definidas, que han implementado las empresas para mejorar su competitividad a través del factor humano.

De la aplicación de cursos de capacitación y/o de sistemas para el desempeño de los trabajadores, en las exportadoras que respondieron, los resultados sobre la productividad fueron positivos en el 84%; sobre la calidad de los productos, en el 91%; sobre la rentabilidad, en el 79%; sobre la reducción de costos, en el 73%; sobre la satisfacción de los empleados, en el 86%; sobre la rotación de personal, en el 58%; sobre el ausentismo, en el 48%; sobre la calidad de vida en el trabajo, en el 88%; finalmente sobre la innovación de productos, en el 58%. Cuadro 198.

Lo anterior sugiere en general un alto grado de respuesta positiva del factor humano ante el desarrollo de la capacitación y de sistemas para el mejoramiento del desempeño en las empresas. Sin embargo los efectos positivos menos frecuentes, los sin efectos y los con efectos negativos, recayeron en las variables más influenciadas por el entorno, como la rotación de personal y el ausentismo, que dicho sea de paso son de los principales problemas que enfrentan las empresas mexicanas.

En resumen, hubo efectos muy positivos en la calidad, la productividad, la rentabilidad y la satisfacción de los empleados, después que éstos últimos participaron en cursos de capacitación; lo cual indica que reforzando la acción y complementándola con otras iniciativas de diferente naturaleza, puede mejorarse el desempeño del factor humano y con ello la competitividad en las empresas.

7.8 CONCLUSIÓN.

El funcionamiento y la organización en las empresas exportadoras bajo estudio, presentó características muy importantes que reflejaban las exigencias de los mercados internacionales. Entre ellas estaban: la calidad de la mano de obra incorporada en los procesos, la utilización de la planeación por lo menos en las áreas claves de la empresa, y de la computadora para eficientizar las operaciones; la existencia de estructuras organizacionales casi planas, que facilitaban la comunicación y la ejecución de los programas; la ejecución de prácticas orientadas a mejorar la calidad y a elevar la productividad, incluso sin mediar programas específicos para ello; la reinversión continua de utilidades, como motor del crecimiento y como fuente sana de financiamiento; el conocimiento del mercado por parte del directivo o empresario, que le permitía mejorar constantemente su posición competitiva en cuanto a calidad, precio y servicio; y el conocimiento de factores estratégicos para el futuro, aún cuando su respuesta al respecto era muy lenta en la mayoría de los casos, por estar atendiendo lo inmediato. Otro aspecto muy importante de mencionar, es la uniformidad que en general presentaban las características antes mencionadas entre los tres tamaños de empresa.

Capítulo VIII

LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EXPORTADORAS

LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EXPORTADORAS

La estrategia para el análisis de la productividad se diseñó con el propósito de comprobar las hipótesis de investigación, y de considerar el tamaño de las empresas bajo estudio. Se realizó en dos fases: en la primera se trabajó todo el conjunto de la información, considerando a la muestra total. En la segunda se separó a las empresas por tamaños, para realizar un análisis más específico de los elementos presentes en la productividad.

La primera fase se inició con un análisis de tablas cruzadas, para encontrar relaciones entre el tamaño de la empresa y las variables bajo estudio, separadas en dos grupos: aquéllas que aplicaban programas para el mejoramiento de la productividad y aquéllas que no.

Para determinar los factores que afectaban la productividad, se continuó con la utilización del análisis discriminante. En esta etapa la variable dependiente fue la productividad, categorizada en alta y baja con base en la mediana¹⁵⁰, las variables independientes fueron las que se asociaban con la productividad, de acuerdo con los marcos teóricos y de referencia. En esta parte la muestra se redujo a 51 empresas debido a la disponibilidad de información y no se consideraron tamaños.

Complementando el trabajo previo, se pasó al análisis de varianza. Con la misma intención de identificar los factores que explicaban mejor la variación de la productividad, se consideró a ésta también como variable independiente, pero medida en escala de razón, en tanto que las demás variables entraron categorizadas, tal como lo pedía este método de análisis.

En la segunda fase, se procedió a hacer un análisis más detallado de la información por tamaño de empresa. Para esto se buscaron los factores o elementos presentes para la productividad por tamaño. Al separarse los grupos, se ordenó a la productividad de mayor a menor dentro de cada uno y a las demás variables siguiendo el ordenamiento anterior, con el propósito de realizar una prueba de extremos, comparando las medias tanto de la productividad como de las demás variables, la prueba "t" fue la indicada. Los resultados indicarían mediante la diferencia de medias, si las variables se movían con el comportamiento de la productividad. Simultáneamente se identificaron aquellas variables constantes o presentes en cada grupo.

¹⁵⁰ Se utilizó la mediana con el propósito de formar dos grupos balanceados en cuanto al número de elementos.

8.1 PRIMERA FASE DE ANÁLISIS.

8.1.1 Análisis de tablas cruzadas.

8.1.1.1 Tamaño y programas de productividad.

El análisis que se presenta a continuación, se realizó con base en una comparación entre las empresas exportadoras que declararon aplicar programas para elevar la productividad y las que no lo hacían, la intención era encontrar alguna relación entre el tamaño de la empresa y la variable en cuestión para cada grupo.

Para esto se utilizó el análisis de tablas cruzadas, la hipótesis nula que subyace en este método de análisis es que: sí existe una relación entre las variables. Para probar lo anterior, se toma el valor de la estadística chi cuadrada arrojada por el cálculo y se contrasta con el valor en tablas, para determinar si cae en la zona de rechazo o aceptación.

A continuación aparecen dos cuadros con los valores de significancia de la chi cuadrada, en el primero, Cuadro 199, se cruzó el tamaño de la empresa con las variables que en él aparecen, para el grupo de empresas que aplicaban programas para elevar la productividad. En el segundo, Cuadro 200, se realizó el cruce con las mismas variables pero para el grupo de empresas que no aplicaban programas para elevar la productividad.

Cuadro 199	
TABLAS CRUZADAS CON TAMAÑO DE LA EMPRESA Y APLICACIÓN DE PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD	
Variables	Significancia de Chi ²
La misión refleja la cultura y valores	0.667
Conexión a internet	0.209
% que utiliza la planeación	0.468
Objetivos a largo plazo	0.786
Departamentos con computadoras	0.312
Sistemas de control	0.588
Reinvierte sus utilidades	0.409
Inversiones en los últimos 3 años	0.921
Su empresa fue planeada para exportar	0.760
Sabe factores de éxito	0.682
% de hombres	0.362
% de mujeres	0.788
Edad promedio hombres	0.800
Edad promedio mujeres	0.788
Grado de escolaridad obreros	0.704
% de costos a capacitación	0.272
% de trabajadores a capacitación	0.238
Medidas para evaluar la productividad	0.849
% de trabajadores que saben que el producto se exporta	0.421
Obreros conocen metas y objetivos	0.801
Obreros conocen desempeño periódico y utilidades	0.325
Busca la participación del personal en la toma de decisiones	0.014
Sistemas de reconocimiento para el personal	0.301
Capacitación en comercio exterior	0.159
Comunicación departamental	0.164
Comunicación ascendente	0.717
Comunicación descendente	0.047
% ausentismo	0.645
Antigüedad promedio trabajador	0.204
% salarios otorga estímulos económicos	0.208
Niveles jerárquicos empresa	0.316
Promedio escolaridad obreros	0.618
% de presupuesto dedicado a la innovación y desarrollo	0.660
Personal con capacitación en comercio exterior	0.885
Accidentes de trabajo	0.618
% representan sueldos y salarios / costos finales	0.070

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras

Cuadro 200	
TABLAS CRUZADAS CON TAMAÑO DE LA EMPRESA Y NO APLICACIÓN DE PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD	
VARIABLES	Significancia de Chi ²
La misión refleja la cultura y valores	0.748
Conexión a internet	0.748
% que utiliza la planeación	0.009
Objetivos a largo plazo	0.007
Departamentos con computadoras	0.178
Sistemas de control	0.569
Reinvierte sus utilidades	-
Inversiones en los últimos 3 años	0.238
Su empresa fue planeada para exportar	0.984
Sabe factores de éxito	0.092
Porcentaje de hombres	0.726
Porcentaje de mujeres	0.392
Edad promedio hombres	0.807
Edad promedio mujeres	0.392
Grado de escolaridad obreros	0.903
% de costos a capacitación	0.136
% de trabajadores a capacitación	0.715
Medidas para evaluar la productividad	0.250
% de trabajadores que saben que el producto se exporta	0.748
Obreros conocen metas y objetivos	0.218
Obreros conocen desempeño periódico y utilidades	0.312
Busca la participación del personal en la toma de decisiones	0.370
Sistemas de reconocimiento para el personal	0.862
Capacitación en comercio exterior	0.340
Comunicación departamental	0.331
Comunicación ascendente	0.171
Comunicación descendente	0.478
% ausentismo	0.765
Antigüedad promedio trabajador	0.446
% salarios otorga estímulos económicos	0.178
Niveles jerárquicos empresa	0.978
Promedio escolaridad obreros	0.904
% de presupuesto dedicado a la innovación y desarrollo	-
Personal con capacitación en comercio exterior	0.342
Accidentes de trabajo	0.117
% representan sueldos y salarios / costos finales	0.296

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Los resultados arrojaron en la mayoría de los cruces que ni entre las que aplicaban programas para elevar la productividad, ni entre las que no, existía una relación significativa entre el tamaño de la empresa y las variables anotadas en el cuadro anterior. Los pocos casos en que resultó lo contrario fueron:

- A) En las empresas que sí aplicaban programas, la conexión a internet, la disposición del director para que el personal participara en la toma de decisiones y la comunicación descendente.
- B) En las que no aplicaban, las relaciones significativas con el tamaño de las empresas fueron: el grado de planeación y la existencia de objetivos de largo plazo.

De tal suerte que las hipótesis que planteaban que el tamaño de las empresas y la aplicación de programas para elevar la productividad, no eran tan importantes para explicar comportamientos diferentes en las variables seleccionadas de las exportadoras, comenzaban a tener evidencias a su favor.

Con estos resultados se podía hacer una primera afirmación, en el sentido de que las exportadoras eran un grupo más homogéneo en cuanto a sus características y comportamiento para la productividad. Bajo esta circunstancia que evidenciaba poca relevancia del tamaño de la empresa, se optó por correr nuevamente las tablas cruzadas desechando precisamente el tamaño de la empresa.

Cuadro 201	
TABLAS CRUZADAS CON APLICACIÓN O NO DE PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD	
Variables	Nivel Sig. Chi ²
La misión refleja la cultura y valores	0.126
Conexión a internet	0.800
% que utiliza la planeación	0.775
Objetivos a largo plazo	0.750
Departamentos con computadoras	0.709
Sistemas de control	0.187
Reinvierte sus utilidades	0.243
Inversiones en los últimos 3 años	0.261
Utilidades en los últimos 5 años	0.746
Su empresa fue planeada para exportar	0.679
Sabe factores de éxito	0.492
Porcentaje de hombres	0.361
Porcentaje de mujeres	0.325
Edad promedio hombres	0.244
Edad promedio mujeres	0.294
Grado de escolaridad obreros	0.952
% de costos a capacitación	0.102
% de trabajadores a capacitación	0.527
Medidas para evaluar la productividad	0.003
% de trabajadores que saben que el producto se exporta	0.595

¡Obreros conocen metas y objetivos	0.262
¡Obreros conocen desempeño periódico y utilidades	0.123
!Busca la participación del personal en la toma de decisiones	0.910
¡Sistemas de reconocimiento para el personal	0.403
¡Capacitación en comercio exterior	0.498
¡Comunicación descendente	0.229
¡Comunicación ascendente	0.399
!Comunicación departamental	0.418
¡% costos totales a capacitación	0.052
¡% ausentismo	0.654
¡Antigüedad promedio trabajador	0.917
¡% salarios otorga estímulos económicos	0.389
¡% trabajadores sabe producto se exporta	0.733
¡Niveles jerárquicos empresa	0.051
¡Promedio escolaridad obreros	0.826
¡% de presupuesto dedicado a la innovación y desarrollo	0.587
¡Personal con capacitación en comercio exterior	0.497
¡Accidentes de trabajo	0.718
¡% representan sueldos y salarios / costos finales	0.512
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.	

Los resultados que aparecen en el cuadro anterior, también indicaron que no existía una relación significativa entre la ocurrencia de la variable y la aplicación o no de programas para elevar la productividad en la mayoría de los cruces.

Los únicos cruces con relaciones significativas fueron con la existencia de medidas para evaluar la productividad, con los costos destinados a capacitación y con el número de niveles jerárquicos. Lo cual afirmaba la idea, y daba mayor evidencia a la hipótesis de que las exportadoras eran un grupo con cierto grado de homogeneidad, en cuanto a sus características y condiciones de funcionamiento, debido a las condiciones de competencia que requieren para el mercado internacional

Para determinar a las variables relacionadas con la productividad, se utilizaron los métodos de análisis estadístico discriminante y de varianza.

El primero se utilizó para identificar a las variables que más podrían diferenciar a las exportadoras en cuanto a su nivel de productividad, la aplicación o no de programas para mejorar la calidad, el tamaño de la empresa y la aplicación o no de programas para elevar la productividad.

8.1.2 Análisis discriminante ¹⁵¹

El análisis discriminante permite encontrar aquellas variables que más ayudan a diferenciar a los grupos en que se dividió a la variable dependiente. Este método es útil cuando la variable dependiente o de criterio es categórica y las variables independientes o de predicción tienen una naturaleza de intervalos.

¹⁵¹ Malhotra Naresh K. *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico*. Prentice Hall México 1997

Por lo tanto, clasificando la productividad de las exportadoras en alta y baja como variable dependiente, es posible encontrar aquellas variables que ayudan a diferenciar a dichos grupos mediante los coeficientes de función discriminante. De tal suerte que, si una variable ayuda a diferenciar entre esos dos grupos, se concluye que tiene influencia sobre el nivel de productividad.

El modelo de análisis discriminante comprende combinaciones lineales de la siguiente forma: $D = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_kX_k$

Donde:

D = calificación discriminante

b = valores relativos o coeficientes discriminantes

X = variable independiente o de predicción.

Los coeficientes o valores relativos (b) se calculan de modo que los grupos difieren lo más posible en los valores de la función discriminante. Esto ocurre cuando la razón de la suma de los cuadrados, dentro de los grupos para las calificaciones discriminantes, es la máxima. Cualquier otra combinación lineal de los indicadores dará como resultado una razón menor.

No tendría sentido interpretar el análisis si las funciones discriminantes estimadas no fueran estadísticamente significativas. Puede probarse en forma estadística la hipótesis nula de que en la población, las medias de todas las funciones discriminantes son iguales en todos los grupos. En SPSS, esta prueba se basa en la F de Wilk. También se puede probar mediante el nivel de significancia, con base en una transformación de la estadística chi cuadrada.

Dada la multicolinealidad en las variables de predicción, no hay ninguna medida no ambigua de la significancia relativa de los indicadores en la discriminación entre los grupos. Con esta advertencia en mente, se puede tener una idea de la significancia relativa de las variables, al examinar la magnitud absoluta de los coeficientes estandarizados de función discriminante. En general, los indicadores con coeficientes estandarizados relativamente altos contribuyen al poder discriminante de la función, en comparación con los indicadores con coeficientes más bajos.

También se puede tener una idea de la significancia relativa de los indicadores, al examinar las correlaciones de estructura, también conocidos como cargas canónicas o cargas discriminantes. Estas correlaciones sencillas entre cada indicador y la función discriminante, representan la varianza que el indicador comparte con la función.

8.1.2.1 Resultados del análisis discriminante

Los resultados que se presentan a continuación sintetizan los coeficientes estandarizados de la función discriminante más elevados, con su respectiva correlación canónica y la prueba de chi cuadrada con su significancia. Cuadro 202.

Recordando que para este trabajo, la hipótesis nula (H_0) es que las variables independientes, no son relevantes para explicar diferencias entre los grupos en que fue dividida la variable dependiente productividad o cualquier otra de las mencionadas anteriormente. Si el nivel de significancia de la chi cuadrada es aceptable, entonces se rechaza la hipótesis nula y se infiere que no existe suficiente evidencia, para afirmar que las medias de los grupos sean iguales y que por lo tanto ayudan a diferenciar a los grupos.

Cuadro 202					
ANÁLISIS DISCRIMINANTE					
# de casos	Variable	Función Discriminante	Correlación Canónica	Chi2	Significancia
	<i>Productividad Alta o baja</i>	Coef. Estándar			
48	Niveles jerárquicos	0.81409	0.26140	3.08000	0.68770
48	Edad directivos	0.90377	0.15660	1.11700	0.89160
31	Comunicación ascendente	0.87609	0.28370	2.30700	0.51710
49	Porcentaje de hombres	0.77603	0.29590	4.12200	0.38970
52	Porcentaje hombres	0.76527	0.24620	3.03300	0.38650
33	Porcentaje de costos totales que representan sueldos y salarios de cuenta total.	0.60080	0.63903	12.76200	0.02570
32	Porcentaje de utilidades reinvierte	0.81912	0.37990	4.28500	0.50910
26	Su personal cuenta con capacitación en comercio exterior	0.70264	0.37590	3.27600	0.65760
44	Accidentes de trabajo al año	0.88999	0.37170	6.02300	0.11050
	<i>Aplicación de programa para mejorar calidad</i>				
24	Horas de capacitación directivos	0.69948	0.48510	5.50100	0.35790
28	Costos totales representan los reprocesos.	0.69471	0.25310	2.81500	0.72850
	<i>Tamaño de empresa</i>				
62	Niveles jerárquicos	0.58253, 0.8095	0.294, 0.1871	7.246 y 2.049	.5103, .5622
43	Porcentaje de mujeres	1.0142 y 1.1840	.2885, .1756	4.552, 1.206	.8042, .7515
40	Porcentaje costos destina a capacitación	.9782, .97178	.5329, .2810	14.778, 2.921	.0636, * .4040
54	Antigüedad de los trabajadores.	.7111, .60948	.4509, .1982	13.100, 1.965	.2181, .7423
36	Su personal cuenta con capacitación en comercio exterior	.79336, .74384	2773, 2160	4.089, 1.529	.6647, .4656
	<i>Aplica algún programa para elevar la productividad</i>				
61	Niveles jerárquicos	0.91400	0.36120	8.04100	0.04520
49	Edad promedio	0.85771	0.06370	0.18400	0.91070
62	Comunicación descendente	0.94719	0.20160	2.03400	0.36170
43	Porcentaje de los trabajadores que saben que exporta producto	0.73627	0.41390	7.32800	0.11950
66	Personal cuenta con capacitación en comercio exterior	0.88920	0.15870	1.09400	0.66080
	<i>2a. Corrida</i>				
	<i>C11 Aplicación de programa para mejorar calidad</i>				
62	Porcentaje de personas trabajan en equipo	0.84511	0.19150	2.18500	0.53500
66	Utiliza la planeación	0.71911	0.08790	0.50900	0.77510

66	Porcentaje de personas que trabajan en equipo	0.93977	0.19990	2.57000	0.27660
45	Porcentaje de mujeres	.83820, .21810	.3605, .2138	7.535, 1.895	.4802, .5944
57	Porcentaje de costos totales que representan sueldos y salarios de cuenta total.	82849, .37519	0.4, .2410	12.179, 3.112	.2732, .5393
43	Porcentaje de personas que destina capacitación.	.94836, .30025	.4808, .3345	11.091, 3.381	.1966, .3365
<i>RH12 Aplica algún programa para elevar la productividad</i>					
49	Comunicación ascendente.	0.95842	0.46430	10.92700	0.02740
36	Comunicación descendente.	0.84147	0.32660	0.89333	3.55300
49	Porcentaje de su salario para estímulo económico	1.00800	0.24440	2.80200	0.42320
57	Años de escolaridad	0.66283	0.20320	2.23500	0.69270
66	Porcentaje de trabajadores saben se exporta el producto	0.95141	0.07220	0.32900	0.84830
<i>Productividad cod. alta y baja.</i>					
40	Sueldos y salarios de costos totales.	0.89867	0.65510	20.18000	0.00050
41	Sueldos y salarios de costos totales	0.84735	0.64720	20.35600	0.00010
48	Comunicación ascendente.	0.60069	0.42290	8.77000	0.03250
41	Sueldos y salarios de costos totales	0.81957	0.71010	25.96100	0.00000
<i>Aplica algún programa para elevar la productividad</i>					
44	Comunicación ascendente.	0.95842	0.46430	10.92700	0.02740
36	Comunicación Ascendente.	0.67090	0.32660	3.55000	0.61530
49	Porcentaje de salario para estímulo económico	1.00800	0.24440	2.80200	0.42320
57	Años de escolaridad obreros	0.66283	0.20340	2.23500	0.69270
66	Porcentaje de trabajadores que saben que exporta producto	0.95140	0.07220	0.32900	0.84830

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

En el cuadro 202, aparecen los resultados cuando la variable dependiente fue la productividad clasificada como alta y baja, tomando como referencia la mediana. La única variable independiente que resultó significativa para diferenciar a ambos grupos, fue el porcentaje que los sueldos y salarios representaban de los costos totales (coeficiente estandarizado 0.600, correlación canónica 0.639, significancia 0.025).

Cuando la variable dependiente fue el tamaño de la empresa, la variable que resultó significativa, fue el porcentaje que de los costos totales se destinaba a capacitación (coeficiente estandarizado 0.978, correlación canónica 0.532, significancia 0.063).

Otros resultados se obtuvieron, cuando la variable dependiente fue si aplicaban o no programas para elevar la productividad, en este caso las variables significativas fueron las relacionadas con el número de niveles jerárquicos (coeficiente estandarizado 0.914, correlación canónica 0.361, significancia 0.045), y la comunicación ascendente (coeficiente estandarizado 0.958, correlación canónica 0.464, significancia 0.027)

En un segundo intento, reagrupando las variables que habían tenido los coeficientes estandarizados más altos, y tomando como variable dependiente a la productividad clasificada como alta y baja, resultaron significativos el porcentaje destinado a sueldos y salarios, y la comunicación ascendente (coeficientes estandarizados 0.898 y 0.600, correlaciones canónicas 0.655 y 0.422, significancias 0.000 y 0.032, respectivamente).

Los resultados anteriores, apenas dieron algunos elementos que diferenciaban a los grupos en que se clasificó a la variable dependiente, sin embargo, los valores de las correlaciones canónicas no fueron altos, como para declarar contundentemente que los modelos discriminantes, diferenciaban de manera precisa a los grupos en que se había dividido a la variable dependiente. Además es importante mencionar que dichos modelos contaron con un mínimo de 33 casos y un máximo de 49, debido a la falta de respuesta. Con estos resultados, se confirmaba la idea de que el grupo de empresas exportadoras era en cierta forma homogéneo, en lo que se refiere a aspectos relacionados con la productividad y la calidad.

Para efecto de las hipótesis específicas planteadas al inicio de este trabajo, los resultados del análisis discriminante no aportaron suficiente evidencia para aceptar las hipótesis nulas; por lo que se puede asumir que las variables independientes que intervinieron en esta primera etapa, no contribuían de manera importante a diferenciar los grupos o niveles en que se clasificó a la variable dependiente productividad.

Con estas limitaciones, pero también con algunas variables identificadas que podrían ser importantes, se pasó al análisis de varianza.

8.1.3 Análisis de varianza.

Para justificar el uso del análisis de varianza, es importante mencionar, que su objetivo es el de determinar cuáles son las variables independientes relevantes en un estudio y la forma en que interactúan y afectan la respuesta¹⁵².

En este caso su uso también se justificó, porque existía otro grupo de variables independientes, medidas categóricamente o que se podían categorizar a partir de escalas de intervalo o de razón, que podían ser importantes para la productividad de las empresas, según lo anotado en el marco teórico, capítulo III.

En la práctica, el análisis de varianza (ANOVA)¹⁵³ consiste en una prueba de las medias para dos o más poblaciones. Por lo regular, la hipótesis nula es que las medias son iguales, con lo cual se infiere que la variable dependiente en cuestión no recibe influencia de la o las otras variables independientes.

En su forma más simple, el análisis de varianza debe tener una variable dependiente que sea métrica (medida con el uso de una escala de intervalo o relación), en tanto que todas las variables independientes deben ser categóricas (no métricas). Las variables independientes categóricas se conocen también como factores. El análisis de la varianza unidireccional (ANOVA) comprende sólo una variable categórica o un sólo factor. Si están involucrados dos o más factores, el análisis se conoce como análisis de la varianza con "n" direcciones.

Al estudiar las diferencias entre las medias, el análisis de varianza unidireccional comprende la división de la variación total que se observa en la variable dependiente Y (S_{yy}), en dos componentes:

¹⁵² Mendenhall, W. Reinmuth, James. *Estadística para administración y economía*. Wadsworth Internacional Iberoamericana. EEUU. 1981. P 414.

¹⁵³ Malhotra Naresh K. *Ibidem*.

$$SSy = SSx + SSerror$$

Donde: SSy es la variación total en Y .

$$SSy = \sum_{i=1}^N (Y_i - \bar{Y})^2$$

SSx es la variación en Y relacionada con la variación en las medias de las categorías de X ; es la parte de la suma de los cuadrados en Y que se relaciona con la variable independiente o factor X .

$$SSx = \sum_{j=1}^c n_j (\bar{Y}_j - \bar{Y})^2$$

$SSerror$ es la variación en Y relacionada con la variación dentro de cada categoría de X . X no toma en cuenta $SSerror$.

$$SSerror = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^{n_j} (Y_{ij} - \bar{Y}_j)^2$$

donde:

Y_i = observación individual

\bar{Y}_j = media de la categoría j

\bar{Y} = media de toda la muestra, o gran media

Y_{ij} = i ésima observación en la j ésima categoría

En este tipo de análisis, lo importante está en la prueba de la hipótesis nula. Si no se rechaza la hipótesis nula, de las medias de categorías iguales, entonces la variable independiente no tiene efecto significativo sobre la variable dependiente. Si se rechaza la hipótesis nula, el efecto de la variable es significativo. El valor medio de la variable dependiente será distinto para diferentes categorías de la variable independiente. El valor de la prueba F es el indicador para medir el grado de significancia de los resultados.

Cuando son más de una las variables independientes, se utiliza el análisis de varianza con n factores, esta técnica permite además examinar interacciones entre los factores. Las interacciones ocurren cuando los efectos de un factor sobre una variable dependiente, dependen del nivel (categoría) de los otros factores. El procedimiento para realizar el análisis de varianza con n factores es similar al del análisis de varianza unidireccional. Las estadísticas asociadas con el análisis de varianza con n factores también se definen en forma parecida.

La significancia del efecto general puede probarse por medio de la prueba F . Si el efecto general es significativo, el paso siguiente es examinar la significancia del efecto de la interacción, e interpretar el valor de F .

8.1.3.1 Resultados del análisis de varianza.

Profundizando en el análisis de la información, se pasó a la tercera etapa de la segunda fase; que consistió precisamente en desarrollar modelos para el análisis de varianza, con la intención de determinar mejor las variables que estarían explicando las variaciones de la productividad. En este caso la variable dependiente fue la productividad medida cardinalmente, en tanto que las demás variables fueron categorizadas, si aún no lo estaban, en alto medio y bajo, o sólo en alto y bajo, o en sí y no, según conviniera para ser incorporadas a los modelos. Se inició con el análisis de varianza unidireccional y posteriormente se pasó al multidireccional, incluso para determinar interacciones. La hipótesis nula (H_0) en el análisis de varianza unidireccional es que las medias de las variables son iguales, es decir, que no hay diferencia en los tratamientos (variables dependientes). La hipótesis nula (H_0) en el análisis multidireccional, es que no hay interacción de las variables en el modelo, que sea importante para explicar diferencias en los tratamientos. Los resultados de la prueba F se presentan a continuación:

Cuadro 203		
ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL		
VARIABLES INDEPENDIENTES	F	Significancia F
Comunicación descendente.	0.970	0.391
Comunicación ascendente.	7.256	0.002
Niveles jerárquicos.	0.001	0.999
Porcentaje de costos totales representan los costos de reproceso.	0.273	0.604
Porcentaje de ventas que representan las devoluciones.	1.241	0.299
Porcentaje de hombres.	0.560	0.575
Porcentaje de mujeres.	1.377	0.262
Porcentaje de presupuesto que destina a investigación y desarrollo.	0.193	0.663
Promedio de antigüedad de sus trabajadores.	0.492	0.615
Personal capacitado en comercio exterior.	0.322	0.726
Porcentaje de costos que destina a capacitación.	3.956	0.029
Iniciativas de trabajo al año.	1.815	0.175
Ausentismo en su empresa.	3.118	0.054
Accidentes al año.	0.472	0.496
Porcentaje de planeación.	0.404	0.018
Porcentaje de trabajadores que reciben capacitación.	4.109	0.022
Porcentaje de trabajadores que saben que se exporta el producto.	0.404	0.670
Grado de escolaridad promedio de los obreros.	0.291	0.749

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas levantadas a empresas exportadoras

Antes de interpretar los resultados del cuadro 203, es importante mencionar, que las variables que aparecen en él se arrastraron del análisis discriminante; por lo que ya habían sido preseleccionadas. Para efecto del análisis de varianza unidireccional, resultaron significativas con la prueba F: la comunicación ascendente (0.002), el porcentaje de costos que destina a capacitación (0.029), el ausentismo (0.054), el porcentaje en que se utiliza la planeación (0.018), y el porcentaje de trabajadores que reciben capacitación (0.022). Como se puede deducir de estos resultados; las variables organizacionales, de planeación y las relacionadas con el factor humano principalmente, eran las que más explicaban las variaciones de la productividad en las empresas exportadoras en Puebla.

8.1.3.2 Resultados del análisis de varianza multidireccional.

Para el análisis multidireccional, se corrieron 10 modelos en los cuales la variable dependiente fue la productividad, y las independientes las demás variables ya trabajadas y categorizadas. Ambos tipos, se metieron al análisis en diferentes combinaciones para encontrar el mejor ajuste, los resultados fueron dos modelos aceptables a partir de sumas de cuadrados.

En el primer modelo entraron 26 casos, las variables independientes fueron los costos destinados a capacitación, la comunicación ascendente y la comunicación descendente. La R cuadrada fue de 0.631, con una significancia de F .005, lo cual lo hacía un modelo con buen poder explicativo y de ajuste. Por lo que respecta a las variables en cuestión, todas fueron significativas, los valores de significancia de F fueron: para los costos de capacitación de .035, para la comunicación ascendente de .030 y para la descendente de .015, sólo una interacción entre la comunicación ascendente y descendente fue significativa al .026. Cuadro 204.

Cuadro 204		
ANÁLISIS DE VARIANZA MULTIDIRECCIONAL		
PRIMER MODELO		
Variables	F	Significancia F
RH4 (Costos capacitación)	4.070	0.035
Or15b (comunicación descend.)	4.290	0.030
Or15a (comunicación ascend)	5.390	0.015
RH4 con Or15b	-	-
RH4 con Or15a	-	-
Or15b con Or15a	5.910	0.026
RH4 con Or15a y b	-	-
Modelo	4.390	0.005
R2	0.630	-
26 casos aceptados.		
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras		

En el segundo modelo entraron 46 casos, las variables independientes fueron la comunicación ascendente, la proporción de mujeres en las exportadoras y el grado en que se utilizaba la planeación. La R cuadrada del modelo fue de .759 y la significancia de F .005, que en comparación con el modelo anterior lo hacían más potente en el ajuste y en explicar la variación de la productividad. Una ventaja más fue que todas las variables independientes y sus interacciones fueron significativas. Por ejemplo, los valores de significancia de F fueron para la comunicación ascendente de .004, para la proporción de mujeres de .001, para el grado de planeación de .001. En tanto que para las interacciones fueron de .005 entre la comunicación ascendente y la proporción de mujeres, de .001 entre la comunicación ascendente y el grado de planeación, de .001 entre la proporción de mujeres y el grado de planeación, y de .001 entre las tres variables en cuestión. Cuadro 205.

Cuadro 205		
ANÁLISIS DE VARIANZA MULTIDIRECCIONAL		
SEGUNDO MODELO		
Variables	F	Significancia f
Or15a Comunic. Ascend.	6.59	0.004
RH1b % mujeres	13.29	0.000
Or5 % Planeación	16.44	0.000
Or15a con RH1b.	6.24	0.005
Or15a con Or5	10.56	0.000
RH1b con Or5	8.24	0.000
Or15a con RH1b y Or5	14.19	0.001
Modelo	6.29	0.000
R2	0.76	
46 casos aceptados.		
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras		

Para efecto de las hipótesis específicas, planteadas en el primer capítulo, los resultados de los análisis de varianza unidireccional y multidireccional; sí permitieron identificar variables importantes para explicar las variaciones en la productividad. De la gran cantidad de variables internas agrupadas destacaron algunas que correspondían a los aspectos de organización y del factor humano. Concretamente, resultaron significativas la comunicación que baja de la dirección a los niveles inferiores de la organización, la que llega a ésta última en sentido inverso y el grado de planeación que se aplicaba en las operaciones de la empresa. Por lo que respecta a las variables del factor humano, resultaron significativas los costos destinados a capacitación, el porcentaje de mujeres trabajadoras y el ausentismo; así como algunas interacciones, que indicaron que la planeación combinada con la comunicación ascendente, es efectiva para la productividad en empresas con personal femenino.

Lo anterior permite concluir que de todas las variables estudiadas; las relacionadas con aspectos de organización como: la comunicación en los dos sentidos y el grado de planeación; y las relacionadas con aspectos del factor humano como: la proporción de mujeres que trabajaban, los costos destinados a capacitación, la proporción de trabajadores capacitados y el ausentismo; resultaron ser las más importantes para la productividad en las exportadoras en Puebla.

8.2 SEGUNDA FASE DE ANÁLISIS

8.2.1 Análisis por tamaño de empresa.

El análisis por tamaños consistió en separar la información en tres grupos: pequeñas empresas, medianas y grandes. En cada grupo se ordenaron las variables de acuerdo a la productividad, ésta última se ordenó de mayor a menor y a su vez se hicieron tres subgrupos: el alto, el medio y el bajo; con el propósito de hacer pruebas de extremos mediante la comparación de medias de los subgrupos altos y bajos. Si la prueba "t" resultara significativa, indicaría que se rechaza la hipótesis nula y que las medias serían diferentes. Para efectos de esta investigación, lo anterior significaría que, al ser diferentes las medias, la variable en cuestión sí cambia con la productividad, dado que ésta estaba ordenada de mayor a menor.

Después de someter a prueba las variables por tamaños, sólo resultaron significativamente diferentes las medias de la productividad en los tres grupos: la edad de los directivos en las grandes empresas; el grado en que se utilizaba la planeación y el porcentaje en que se utilizaba la capacidad instalada en las medianas; y en las pequeñas, el porcentaje de trabajadores capacitados y la proporción que representan los salarios de los costos totales. Cuadro 206.

Cuadro 206			
MEDIAS SIGNIFICATIVAMENTE DIFERENTES POR TAMAÑO DE EMPRESA			
Variable	Tamaño	"t"	Significancia *
Edad directivos	Grande	2.84	0.030
Grado de planeación	Mediana	-3.01	0.016
Capacidad instalada	Mediana	3.67	0.006
Trabajadores capacitados	Pequeña	3.20	0.005
% salarios/costos totales	Pequeña	-3.7	0.001
Productividad	Grande	5.3	0.001
Productividad	Mediana	3.4	0.008
Productividad	Pequeña	4.8	0.00001

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Los resultados anteriores por tamaños, ya indicaban qué variables cambiaban con el nivel de productividad. Para el resto de las variables, al no rechazarse la hipótesis nula implicaba que, no variaba su promedio ante productividades diferentes.

El paso siguiente fue identificar por tamaños de empresa, aquellas variables constantes o con una gran presencia frente a la productividad. Para ello se seleccionaron a aquéllas que estaban presentes en más del 80% de las empresas; de este procedimiento resultaron cuatro grupos, el primero con las condiciones comunes a los tres tamaños de empresas, y los siguientes para la pequeña, mediana y gran empresa exportadora.

8.2.1.1 Condiciones presentes para la productividad en las exportaciones.

En el cuadro 207, se aprecia que las condiciones presentes en los tres tamaños de exportadoras, estaban relacionadas con características de la dirección como: el sexo masculino predominante, la utilización de la planeación en las actividades, un liderazgo que propiciaba la intervención de los trabajadores para prevenir problemas, registrar y analizar datos e información, solucionar problemas y trabajar en equipo. En el terreno de la calidad, con la utilización de criterios para seleccionar a los proveedores; y con respecto al mercado, con el conocimiento de lo que más le satisfacía al cliente, y de por qué se vendía su producto en el extranjero, además de contar con personal capacitado en comercio exterior.

Otras características de la dirección eran que, reinvertía continuamente sus utilidades y tenía una visión estratégica. Por ejemplo, conocía sus fuerzas y debilidades así como las oportunidades que le daba el entorno. También visualizaba otros elementos, como los factores competitivos para su negocio en los próximos 5 años, los aspectos en los que se debía de capacitar a los obreros y las habilidades que debía tener el personal a su servicio para mejorar su competitividad.

Cuadro 207

CONDICIONES PRESENTES PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRES TAMAÑOS DE EMPRESA

- Sexo masculino de los directivos.
- Utilización de la planeación en sus actividades.
- Intervención directa del personal de operación y obreros para prevenir problemas, registrar y analizar datos e información, solución de problemas, trabajo en equipo.
- Utilización de criterios para seleccionar a proveedores
- Conocimiento de lo que más le satisface al cliente
- Conocimiento del por qué se vende el producto en el extranjero
- Personal con capacitación en comercio exterior
- Reinversión de utilidades
- Conocimiento de fuerzas
- Conocimiento de debilidades.
- Conocimiento de oportunidades.
- Factores competitivos en los próximos 5 años.
- Aspectos en los que se debe capacitar a los obreros
- Conocimiento de habilidades del personal a su servicio.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

Por tamaños de empresa, además de las características mencionadas, resultaron otras específicas que a continuación se presentan.

8.2.1.2 Condiciones presentes para la productividad en las pequeñas empresas exportadoras.

De acuerdo con el cuadro 208, en la mayoría de las pequeñas empresas: los directivos hablaban por lo menos inglés, tenían un enfoque preventivo de fallas, no habían enfrentado huelgas en los últimos 5 años, conocían las necesidades de sus clientes y sabían en que se debería capacitar al personal administrativo, entre otras.

Cuadro 208
CONDICIONES PRESENTES PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA
Conocimiento de las fuerzas de la organización.
Sexo masculino del directivo
Reinversión de utilidades.
Conocimiento del por qué se vende el producto en el extranjero.
Idioma inglés.
Utilización de la planeación en sus actividades.
Enfoque preventivo de fallas.
Conocimiento de las necesidades de los clientes
Intervención directa del personal de operación y obreros para prevenir problemas, registrar y analizar datos e información, solución de problemas, trabajo en equipo.
Tener gente capacitada en comercio exterior.
Conocimiento de lo que satisface al cliente.
Baños y comedor para los trabajadores.
No huelgas en los últimos 5 años.
Criterios para seleccionar proveedores
Debilidades de la empresa
Oportunidades de su empresa
Factores competitivos dentro de 5 años
Aspectos que debe estar capacitado el personal administrativo.
Aspectos que se debe capacitar a los obreros
Habilidades del personal a su servicio.
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

8.2.1.3 Condiciones presentes para la productividad en las medianas empresas.

En las medianas empresas, la mayoría de los directivos además de hablar inglés, estaban suscritos a alguna revista relacionada con su negocio; en la parte de organización aplicaban programas y medidas para elevar y evaluar la productividad; igualmente contaban con un sistema de control y evaluación de sus operaciones. Algo importante de mencionar, es que en la mayoría de estas empresas los obreros sabían que se exportaba el producto, una parte de ellos conocía el desempeño periódico y las utilidades del negocio, y a todos ellos se les otorgaban estímulos económicos de acuerdo a su desempeño. Cuadro 209.

Los directivos de estas empresas, también estaban enterados de las principales quejas de sus clientes, exportaban frecuentemente y vendían una buena parte de sus exportaciones a crédito. Otro rasgo distintivo era que tenían claro qué valores y actitudes debía tener el personal a su servicio. Cuadro 209.

Cuadro 209
CONDICIONES PRESENTES PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA
Sexo masculino del directivo
Idioma inglés.
Utilización de la planeación en sus actividades.
Aplicación de programas para elevar la productividad.
Aplicación de medidas para evaluar la productividad.
Conocimiento de lo que más le satisface al cliente.
Intervención directa del personal de operación y obreros para prevenir problemas, registrar y analizar datos e información, solución de problemas, trabajo en equipo.
Conocimiento del por qué se vende el producto en el extranjero.
Reinversión de utilidades.
Suscrito a revista
Sistemas de control y evaluación.
Frecuencia con la que exporta
Desempeño es conocido por los obreros
Porcentaje de los trabajadores que saben que se exporta el producto
Otorgamiento de estímulos económicos a sus trabajadores
Conocimiento de las principales quejas de los clientes
Utilización de criterios para seleccionar a sus proveedores
Personal con capacitación en comercio exterior
Planeación en aumentar las exportaciones
Ventas que son a crédito
Conocimiento de las fuerzas de su empresa
Conocimientos de las debilidades de la empresa
Conocimiento de las oportunidades de la empresa
Conocimiento de las amenazas de la empresa
Conocimiento de los factores competitivos para dentro de 5 años
Aspectos que se debe capacitar a los obreros
Habilidades del personal a su servicio.
Valores y actitudes que debe tener el personal a su servicio
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

8.2.1.4 Condiciones presentes para la productividad en las grandes empresas exportadoras.

En las grandes empresas, el número de atributos fue mayor que en los otros tamaños. En este grupo, la mayoría de los directivos estaban informados mediante la suscripción a alguna revista relacionada con su negocio, buscaban la participación de su personal en la toma de decisiones y se preocupaban por compartir la misión, los objetivos y las metas con sus obreros. Igual que en las medianas, otorgaban estímulos económicos a sus trabajadores. Cuadro 210.

Con relación a los aspectos de organización, aplicaban programas y medidas para mejorar y evaluar la productividad, así como sistemas de control y evaluación de las operaciones. En cuestiones de calidad, asumían un enfoque preventivo de fallas, mantenían su producción bajo control de calidad y conocían las principales quejas de sus clientes. En su estrategia para exportar, el crédito era muy importante así como la frecuencia de sus exportaciones. En cuanto a su visión estratégica, planeaban aumentar sus exportaciones y estaban dispuestos a trabajar con sus competidores. Si bien estaban conscientes de las amenazas de su entorno, afirmaban que conocían la manera de enfrentarlas, igualmente conocían las necesidades de capacitación del personal de administración. Por último, sólo en este tamaño de empresa, la mayoría habían realizado evaluaciones sobre el impacto ambiental de sus acciones. Cuadro 210.

Cuadro 210

CONDICIONES MÍNIMAS O PRESENTES PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA GRAN EMPRESA

Sexo masculino de los directivos.
Aplicación de programas para elevar la productividad.
Aplicación de medidas para evaluar la productividad.
Conocimiento de lo que más le satisface al cliente.
Disposición para trabajar con los competidores.
Conocimiento de las fuerzas de la organización.
Metas y objetivos conocidos por obreros
Conocimientos de las necesidades de capacitación del personal de administración.
Conocimiento de los factores más importantes para la competitividad en los próximos 5 años.
Reinversión de utilidades.
Suscrito o compra alguna revista relacionada con su negocio
Busca la participación del personal en la toma de decisiones
Frecuencia con la que se exporta
Trabajadores que si conocen la misión de la empresa
Utilización de la planeación en sus actividades.
Existencia de sistemas de control y evaluación de su empresa
Otorgamiento de estímulos económicos a sus trabajadores
Enfoque preventivo de fallas.
Conocimiento de las principales quejas de los clientes
Utilización de criterios para seleccionar a proveedores
Intervención directa del personal de operación y obreros para prevenir problemas, registrar y analizar datos e información, solución de problemas, trabajo en equipo.
Personal con capacitación en comercio exterior
Producción que si esta bajo algún control de calidad
Ventas de exportación que son a crédito
Conocimiento del por qué se vende el producto en el extranjero.
Tiene alguna estrategia para exportar
Planeación de aumentar las exportaciones
Conocimientos de las debilidades de la empresa
Conocimiento de las oportunidades de la empresa
Conocimiento de las amenazas de la empresa
Aspectos que se debe capacitar a los obreros
Habilidades del personal a su servicio.
Evaluación sobre el impacto ambiental de su empresa

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta levantada a empresas exportadoras.

8.3 CONCLUSIÓN.

Si complementamos, lo anotado para cada tamaño con lo que es común a los tres, se encuentra que la cantidad de las condiciones presentes o atributos relacionados productividad aumentaba con el tamaño de la empresa. En la pequeña fueron 20, en la mediana 28 y en la grande 33. Destacando en primer lugar las relacionadas con la visión estratégica, en segundo las relacionadas con aspectos de organización, en tercero las relacionadas con mercadotecnia, en cuarto las relacionadas con calidad y en quinto las relacionadas con características personales del directivo.

De lo analizado en esta última parte, se puede deducir que en las empresas exportadoras de mayor tamaño se realizaba una administración más técnica, dado que el volumen y diversidad de operaciones así como la complejidad de la estructura lo demandaban, además de las exigencias que el propio mercado iba presentando. Por eso fue que se encontraron más constantes o condiciones presentes con respecto a la productividad en las medianas y grandes que en las pequeñas.

En suma, se puede concluir que los elementos presentes en las exportadoras, por tamaño de empresa, representaban o eran condiciones básicas para el desarrollo de ventajas competitivas; y que con relación a la hipótesis de investigación, a nivel de toda la muestra, fueron elementos organizacionales y del factor humano como: la comunicación, la planeación, la inversión en capacitación, el número de trabajadores capacitados y la menor incidencia del ausentismo, los que coadyubaban al desarrollo de ventajas competitivas a través de la productividad en las exportadoras de Puebla.

Capítulo IX

**RESUMEN, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 RESUMEN.

En México, desde 1983, comenzó un cambio estructural en el sector externo, que tenía como objetivo revertir los efectos negativos de una política de protección, que había generado en el sector industrial y en el resto de la economía ineficiencias en sus funcionamientos y dependencia del exterior para sus crecimientos. Dicho cambio se basó fundamentalmente en la reorientación del aparato productivo hacia la exportación, impulsado por la caída del mercado interno, la creciente apertura económica y la depreciación del tipo de cambio en no pocas ocasiones. Situaciones que fueron aprovechadas principalmente por las grandes empresas y por otras más pequeñas que habían desarrollado capacidad para exportar.

Con la consolidación de este proceso que incluyó el Tratado de Libre Comercio, se fundaron también empresas para la exportación, tanto directa como indirecta, que respondían a la nueva lógica de acumulación de capital a escala mundial, éstas eran: maquiladoras, subcontratadas (outsourcing), proveedoras de las grandes empresas bajo esquemas de justo a tiempo, y otras que surgieron a partir de nichos de mercado, basadas en recursos naturales y en el uso de mano de obra, como la del mueble y la de la confección.

Los resultados para 1996 eran sorprendentes, las exportaciones no petroleras representaban más del 70% de las exportaciones totales, lo contrario que en 1982. Pero el carácter dependiente del crecimiento no logró modificarse mucho, las importaciones crecieron enormemente y siguieron condicionando el comportamiento de la balanza comercial y por ende de la economía en su conjunto. La razón, haber dejado en manos de la ventaja comparativa y del libre comercio nuestra integración al mercado mundial; lo que demuestra que no siempre es lo mejor.

Sin dejar de reconocer que los esfuerzos orientados hacia la exportación eran correctos, pero insuficientes para resolver los problemas estructurales de la economía, era un hecho que las empresas exportadoras aumentaban en número y en importancia. Lo cual necesariamente indicaba un dinamismo que debía de ser estudiado y analizado no solo por la Economía, sino también por la Administración; ya que como empresas, realizaban una función muy importante para la sociedad, tanto como productoras, generadoras de ingresos, como por ser medios para la realización humana de sus participantes. Por lo tanto, conocer el funcionamiento de las empresas exportadoras, su organización, las características de quienes las dirigían e identificar los elementos que servían para mejorar su productividad, era clave para identificar sus ventajas competitivas. Esto era de suma importancia, puesto que la exportación era y es una de las actividades que puede generar más empleos y recursos para nuestro país.

Desde el punto de vista económico, incrementar la productividad puede traer beneficios para todos, ya que es el medio más importante para elevar el ingreso nacional de un país; mejorarla permite hacer más competitivos los bienes y servicios en el comercio

internacional, pagar mayores salarios a los trabajadores, captar más recursos fiscales, generar más ahorro para la inversión y con ello un mayor crecimiento para la economía, que finalmente se traduciría en empleos mejor remunerados y en un mayor gasto social, que repercutiría en el bienestar de la población.

Desde el punto de vista de las empresas mejorar la productividad, también puede traer beneficios para sus participantes. El mejor uso de sus recursos, las mejores formas de hacer las cosas, con la calidad necesaria y en la dirección correcta; resultarían sin duda en un incremento en los ingresos de la empresa, que si se distribuyen con equidad entre los que contribuyeron a generarlos, seguramente redundará en un involucramiento mayor de los trabajadores y en un crecimiento sostenido de la organización. De esta manera, la productividad se convierte en la alternativa para conjugar una mejor distribución de la riqueza, con el futuro de las empresas y de los países, en un mundo globalizado que se prepara para competir por bloques en el siglo XXI.

Sin embargo, mejorar la productividad no es fácil, su estudio ha llevado a economistas, administradores e ingenieros principalmente, a desarrollar trabajos para explicar sus determinantes. En la mayoría de los casos se ha concluido que no es producto de un sólo factor, sino de la conjunción de varios que están realacionados con el entorno de la economía y de los esfuerzos dentro de la empresa. Por lo tanto, su estudio debe hacerse desde una perspectiva integral, sistémica, en donde cada parte tiene una función que cumplir.

En esta investigación, se adoptó un enfoque holístico de la organización, con la intención de identificar las ventajas competitivas de las empresas exportadoras en el Estado de Puebla, especialmente las relacionadas con la productividad, que son el sustento para la competitividad en el comercio internacional. Para lograr lo anterior, se tuvieron que vencer todos los obstáculos a los que se enfrenta una investigación de esta naturaleza en el medio empresarial mexicano. Al final fue posible recabar información de 71 empresas exportadoras, que representaron la muestra estratificada bajo estudio.

Los estratos incluyeron 37 pequeñas empresas, 17 medianas y 17 grandes, distribuidas en 14 gros industriales y localizadas en 9 municipios del Estado de Puebla. La mayoría de ellas, con exportaciones frecuentes y fundadas durante los períodos críticos que ha vivido la economía mexicana en su sector externo: hasta 1982, antes de la apertura; de 1983 a 1993, período de crisis y apertura; y a partir de 1994, con el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. De lo anterior resultó una muestra representativa, no sólo por sus estratos, sino también por la antigüedad de las empresas.

Los resultados de la investigación se presentaron en tres secciones: los relacionados con las características generales de la empresa y del directivo, los relacionados con la organización y funcionamiento de las empresas exportadoras, y los relacionados con la productividad.

Entre los resultados más relevantes se encontraron en general, directivos de entre 30 y 60 años, del sexo masculino, con estudios de licenciatura y que hablaban por lo menos inglés. Informados de su entorno económico y de su medio empresarial a través de periódicos y revistas especializadas, conectados a internet y conscientes de que el uso de la computadora era fundamental para el desarrollo de sus operaciones.

En su mayoría, tenían una misión que daban a conocer a sus trabajadores, al igual que las metas de producción anuales. Tenían sistemas de reconocimiento para el desempeño de su personal y buscaban su participación para tomar decisiones. La mayoría también conocía los factores de éxito de su empresa y de su actividad exportadora, y estaban plenamente conscientes de que la calidad, el precio y el servicio eran fundamentales para exportar. Algo muy importante de mencionar es que la gran mayoría aseguró que reinvertía parte de sus utilidades.

Con relación al factor humano: la mayoría de los trabajadores eran hombres, aunque en algunas empresas predominaban las mujeres. En todos los casos eran jóvenes, principalmente entre 25 y 30 años, con estudios de primaria y de secundaria, que sabían en su mayoría que se exportaba el producto.

Sobre la organización y funcionamiento, eran empresas en su mayoría con menos de 4 niveles jerárquicos, con departamentos de ventas, producción y contabilidad por lo menos, que contaban con computadoras, que utilizaban la planeación en mayor o en menor grado, que tenían sistemas de control y evaluación, y que tenían un buen nivel de comunicación ascendente y descendente. Igualmente en la mayoría, se preocupaban por capacitar a su personal, por aplicar programas para elevar la productividad y mejorar la calidad, así como medidas para evaluar éstas últimas. También involucraban a una buena parte de sus trabajadores en dichos programas, que complementaban con estímulos económicos principalmente. En su relación con los proveedores eran cuidadosos, tenían criterios para seleccionarlos y control de calidad sobre las compras.

Por lo que se refiere al mercado, la mayoría afirmó que los principales motivos que tuvieron para iniciarse en la exportación fueron: incrementar sus ingresos y las malas condiciones de la economía del país. Por otro lado, aseguraron que conocían las necesidades de sus clientes, que sabían lo que más les satisfacía y por qué se vendía su producto en el extranjero. Sobre su estrategia para exportar, la mayoría la definió en términos de la calidad y del precio de sus productos. No obstante, por la manera como contestaron, se notó poca precisión en las respuestas de la parte de estrategia.

De acuerdo con el análisis de tablas cruzadas, fueron muy pocas las variables que tuvieron una relación significativa con el tamaño de las empresas, incluso cuando se les dividió a éstas últimas de acuerdo a la aplicación o no de programas para elevar la productividad. En realidad fue muy notorio cierto grado de homogeneidad, con relación a sus características de organización y funcionamiento. Al parecer las condiciones que demanda el mercado de exportación son similares para cualquier tamaño de empresa, con programas o no para elevar la calidad o la productividad, por lo que tenían que responder a esos requerimientos de alguna manera, tal como se mostró en este trabajo.

Del estudio de la productividad realizado al nivel de toda la muestra, resultaron como variables claves para el desarrollo de ventajas competitivas: la planeación, la comunicación ascendente y descendente, y las relacionadas con el factor humano como: el porcentaje de mujeres trabajadoras, la proporción de trabajadores capacitados, los recursos destinados a capacitación y la menor incidencia de ausentismo.

Otros resultados relevantes fueron las condiciones mínimas encontradas para la competitividad de las empresas exportadoras, que se clasificaron en cuatro grupos: las presentes en los tres tamaños de empresa y las presentes en las pequeñas, medianas y grandes empresas.

9.2 CONCLUSIONES.

Las empresas exportadoras en cuanto a sus factores relacionados para la productividad, representaban un grupo más homogéneo y poco diferenciado por el tamaño o por la aplicación formal de programas orientados hacia el mejoramiento de la productividad.

Lo anterior, se explica porque como exportadoras se enfrentaban a mercados internacionales, donde las condiciones de competitividad, aunque dinámicas y cambiantes, se encontraban prácticamente estandarizadas y difundidas; donde la calidad, el precio y el servicio representaban la síntesis de la demanda y de la competencia. Por lo tanto, todas aquéllas que querían vender, tenían que cumplir al menos con dichos requisitos en mayor o menor medida, sin importar si aplicaban o no programas para ello. Este fue el caso de empresas en donde sin programas de calidad explícito, existían controles de calidad sobre las compras, especificaciones para los proveedores, pocos niveles jerárquicos y una buena parte de sus colaboradores trabajaban en equipo; además, los porcentajes de costos de reprocesos y de devoluciones sobre ventas fueron muy parecidos a los de las exportadoras, que de manera explícita, aplicaban algún programa de mejoramiento de calidad o productividad.

A partir de una visión sistémica, las variables claves para el comportamiento de la productividad en las empresas exportadoras de Puebla eran: la utilización de la planeación, la calidad de la comunicación, la capacitación de los trabajadores y los recursos empleados para ello, la proporción de mujeres obreras y el ausentismo.

La mayor parte de las empresas exportadoras, se orientaron a esta actividad debido a las condiciones adversas de la economía nacional, más que por haberse preparado para ello. Sin embargo, ya en la dinámica de esta actividad comenzaron a desarrollar capacidad competitiva.

Debido a que la exportación, es una actividad complicada por los procesos y contactos que requiere, las características personales de los directivos son muy importantes, así lo demostraron, los altos niveles de escolaridad, el manejo del idioma inglés y su experiencia por estudios realizados en el extranjero, en la mayoría de los casos.

En el desarrollo de la actividad exportadora, era muy importante una actitud favorable hacia la exportación y una idea muy clara del por qué se estaba exportando por parte del director o empresario; ya que esto permitía mantener la constancia en el negocio, aumentar los ingresos y vencer los obstáculos que se presentaban.

A pesar de que los directivos-empresarios denotaron una visión estratégica sobre el entorno y su organización, sus mayores esfuerzos estaban principalmente en el corto plazo y en cómo cumplir con los compromisos, por lo que la mayoría no percibía que las ventajas competitivas son dinámicas y que cambian en el tiempo.

Aún reconociendo que la calidad sería un factor crítico en los siguientes cinco años, casi la mitad no precisaron inversiones en capital humano y en investigación y desarrollo, más bien estas áreas eran las más desatendidas en las exportadoras. Por lo que es de esperarse, que de seguir este comportamiento, las ventajas para exportar serán menores con el tiempo.

Aunque se ha avanzado en productividad y calidad, los esfuerzos todavía eran insuficientes con respecto a dar mayor capacitación a los trabajadores. En realidad las ventajas competitivas encontradas fueron de orden inferior en su mayor parte, esto es, basadas en una diferenciación muy débil y más en costos bajos.

Es importante también notar, que los directivos que actuaban de manera racional, generando ahorro y reinvertiendo parte de sus utilidades como respuesta a la creciente demanda, poco utilizaban las instituciones financieras nacionales e incluso las instancias de promoción oficial, por lo que se presume que mientras más consolidaban su actividad exportadora, menos dependían del crédito y del apoyo oficial. Esto no debe interpretarse como que las pequeñas empresas o las que se inician en la exportación no requieran de financiamiento, sino todo lo contrario.

Como líderes o empresarios; en muchos casos todavía veían a los trabajadores como subordinados y no como colaboradores, la motivación la circunscribían, en la mayoría de los casos, a estímulos económicos y prestaciones, lo cual denotaba una muy baja apreciación del trabajador como un ser psicosocial. Por lo tanto, el cambio cultural hacia una organización inteligente que aprende, todavía está muy distante en muchas de ellas.

Por otro lado, se notó una creciente importancia de los trabajadores por parte de los directivos, debido seguramente a que aquéllos eran los que hacían posible cumplir con los compromisos de exportación. Por lo que es de esperarse que las diferencias entre los trabajadores de exportadoras y los de no exportadoras serán más marcadas en el futuro, en cuanto a salarios, prestaciones y capacitación. Dicho sea de paso, este es uno de los supuestos beneficios de la apertura económica, según la teoría del comercio internacional.

Por sus requerimientos para la exportación, este tipo de empresas presentaba una organización y funcionamiento que rebasaba la improvisación, contaban por lo menos con departamentos claves para operar la producción, las ventas, la contabilidad y las finanzas. Así mismo la computadora y el internet eran ya herramientas básicas para la administración y la exportación. Sin embargo, el número de departamentos y el uso de dichas herramientas, estaban influidos por el tamaño de la empresa y probablemente por la etapa en que se encontraba su internacionalización.

En el mismo sentido, las empresas exportadoras eran más flexibles y rápidas para responder a la demanda, debido a la existencia de estructuras organizacionales casi planas en la mayoría de ellas. Característica más notoria en las pequeñas empresas en donde además la menor formalidad contribuía a ello. Sin embargo, no puede considerarse del todo bien esta situación, ya que los niveles de comunicación interna no eran los mejores, y por lo tanto podrían convertirse en el futuro, en el gran talón de Aquiles para muchas de ellas.

Con la dinámica de la exportación, la existencia de personal capacitado en Comercio Exterior dentro de las empresas, se ha ido haciendo imprescindible para operar y crecer, por lo que en el futuro, la demanda de este tipo de personal será cada vez mayor.

Antes de terminar las conclusiones, es importante mencionar que los resultados de esta investigación, coincidieron con los reportados en estudios sobre el perfil y comportamiento exportador mencionados en el capítulo III, especialmente en las particularidades del directivo-empresario y de la calidad de la administración. Los resultados fueron similares en cuanto al alto nivel de escolaridad del directivo, su perfil bilingüe, los estudios en el extranjero, su orientación hacia la planeación, así como su actitud muy favorable hacia la exportación.

Finalmente, algo más que se puede concluir es que las empresas exportadoras como bloque y por tamaños, reportaron características del empresario y/o director, de organización y de funcionamiento, muy diferentes a las de las no exportadoras, que han sido objeto de estudio y preocupación tanto del sector público como del privado. Ojalá este estudio sirva para dar a conocer algunos elementos o condiciones, que podrían ayudar a mejorar la situación y productividad de las micros, pequeñas y medianas empresas en México.

9.3 RECOMENDACIONES:

A partir de los resultados de esta investigación, se puede recomendar lo siguiente:

Debido a su potencialidad de crecimiento, se debe promover el surgimiento de más empresas exportadoras, no sólo en Puebla sino en todo el país, ya que son generadoras de ingreso, de empleo y de divisas.

Para llevar a cabo lo anterior, se requiere de un papel más eficaz y eficiente de los organismos encargados de promover el desarrollo industrial y el comercio exterior. Que no sólo asistan en la obtención de fondos o la venta del producto, sino que ayuden a las empresas en su organización y funcionamiento, y a sus patrones a ser empresarios.

Se debe capacitar, tanto al empresario exportador como al que pretende serlo, en todas las áreas de la Administración, incluyendo la Planeación Estratégica o al menos en el análisis del entorno. La actividad exportadora será sostenida si existen empresarios con visión de futuro, que sepan trabajar en el corto y en el mediano plazo que mejoren su productividad y que dirijan correctamente en el largo plazo.

Las mejores inversiones para elevar la productividad, serán las que se canalicen a mejorar los sistemas de planeación y de comunicación dentro de las exportadoras, por lo que a desarrollo organizacional se refiere. Pero las inversiones más redituables, en el presente y los años subsecuentes, serán las que se destinen a capacitar a los trabajadores y a involucrarlos con el futuro de la empresa.

Si el ausentismo resultó ser un factor que afectaba a la productividad, los recursos destinados a mejorar las condiciones de trabajo, a crear una cultura de servicio y de compromiso, y a recompensar el esfuerzo de la productividad, serán también de los más redituables.

Los directivos opinaron que sus trabajadores no sólo requerían capacitación técnica, sino también, habilidades que los hicieran más creativos y actitudes que los hicieran más responsables y comprometidos. Lograr lo anterior no es fácil ni los resultados son inmediatos, más bien se trata de un proceso, de crear un ambiente, una cultura, insisto. Por lo tanto, quienes se arriesguen a invertir en este cometido, tendrán el activo más valioso para el futuro: una empresa formada con hombres y mujeres leales, que quieran aprender y servir.

También es importante recomendar, que los empresarios de las exportadoras reciban capacitación sobre el cuidado del medio ambiente; por dos razones: primero, porque son muy modernos operando en la globalización, pero muy atrasados cuando se trata de producir sin tomar en cuenta el impacto de sus acciones sobre la naturaleza, y segundo porque en el futuro, con la norma ISO 14000, las empresas que no gestionen el cuidado del medio ambiente perderán oportunidades para vender sus productos en los mercados más importantes del mundo, como los europeos. Dicha norma podría convertirse en una barrera no arancelaria para los países en vías de desarrollo.

9.4 RECOMENDACIONES PARA NUEVAS INVESTIGACIONES:

A pesar de las limitaciones que se encuentran en el medio empresarial mexicano para conseguir información sobre las empresas, es importante recalcar que una de las cosas que más hace falta en nuestro país es la investigación en el campo de la Administración de Empresas. Reflexionemos un poco sobre los materiales que utilizamos para aprender y posteriormente para enseñar en nuestra área; la mayoría son textos extranjeros que no tendrían algo malo si se refirieran a nuestro contexto, idiosincrasia del mexicano, carencias de las empresas, etc. Pero en realidad son estudios de casos de empresas gigantes de otras realidades. Esto es una muestra más de la dependencia que tenemos, por no investigar, hagámoslo. Invito a quienes hayan leído este trabajo a que continuemos por este camino, se requiere generar conocimiento sobre nuestra realidad para mejorar las condiciones de desempeño de las empresas y de los empresarios, esta es la manera en que podemos contribuir a mejorar el bienestar de la gente.

Esta investigación pudo extenderse más, pero se decidió dejarlo para después, puesto que ha cumplido con el objetivo que se planteó: sentar las bases para análisis más profundos sobre las empresas exportadoras y, en especial, sobre la productividad. Sin embargo, es muy importante mencionar que otras investigaciones sobre exportadoras podrían realizarse a partir del estudio de los giros industriales, antigüedad de las empresas y desde la perspectiva del proceso de internacionalización de la empresa. También se puede estudiar a los trabajadores, a los clientes, el tipo de liderazgo, la visión del empresario, la cultura organizacional y los elementos disparadores de la actividad exportadora. Por supuesto, hacer también un estudio comparativo entre exportadoras y no exportadoras, que no sólo se antoja interesante sino urgente, en fin, lo que más hace falta en México es investigar y generar conocimiento.

9.5 PARA TERMINAR...

Por último, es necesario convencer a los patrones, empresarios y trabajadores, que una condición de supervivencia en un mundo globalizado es el mejoramiento de la productividad. Para lograrlo se debe: capacitar a la gente, incluido el dirigente; pagar mejores salarios, mejorar el ambiente de las empresas a través de la comunicación y de la participación; y evitar la improvisación mediante la planeación. Tenemos que generar nuevos y mejores empresarios, que basen su estrategia en ventajas competitivas superiores, invirtiendo fundamentalmente en la gente, en investigación y desarrollo de productos y procesos, y en tecnología. La opción es entonces una diferenciación de los productos y del servicio, para sostenerse en el largo plazo.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Arjona Luis E. Y Unger Kurt. "Competitividad internacional y desarrollo tecnológico: la industria manufacturera mexicana frente a la apertura comercial", en *Economía Mexicana*. Nueva Época, Vol. V, núm. 2, segundo semestre, año 1996.

Avalos Huerta Antonio y Hernández Trillo Fausto. "Comportamiento del tipo de cambio real y desempeño económico en México", en *Economía Mexicana*. Nueva Época, Vol. IV, núm. 2, segundo trimestre, año 1995.

Bacharach, S. B. (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

Banco de México. *Información sobre el Sector Externo de la Economía*. Encuesta de Conyuntura. 1990-1996.

Barret, Nigel I. and Ian F. Wilkinson. "Export stimulation: A segmetation Study of the exporting problems of Australian manufacturing firms". *European Journal of Marketing*, Num. 19 (2) 1985.

Baumol, W. S. Blackman, and E. Wolff, *Productivity and American Leadership: the Long View*. Cambridge MA.: MIT Press, 1989.

Beckerm, H.S. "Culture a Sociological view". *Yale Review*, verano de 1982.

Bilkey. Warren J. and George Tesar." The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms" *Journal of International Business Studies*. Num. 8 (1) 1977.

Blanco, José. "El desarrollo de la crisis en México, 1970-1976". *Evolución y crisis de la Economía Mexicana.*, Núm. 39, Fondo de Cultura Económica. México. Año

British Farming's Rich Harvest. *The Economics*. Londres, 5 Noviembre 1983.

Bueno Campos, E. Morcillo Ortega, P. *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Ed. Mc Graw Hill. España 1994.

Cabral, Roberto. "Industrialización y política económica. En *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*". *Evolución y crisis de la Economía Mexicana.*, Núm. 39, México 1985,Fondo de Cultura Económica. México.

Carrillo H. Mario. "Desarrollo y crecimiento económico: una interpretación", en *Ciencia Administrativa*, Vol. I, Núm. 1 (Enero-junio 1978), Universidad Veracruzana.

Cavusgil, S. Tamer. Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M.R. Czinkota and G. Tesar, editors *Export Management: and International context*, New York, Praeger 1982.

Cervantes González Jesús A. "Cambio estructural en el sector externo de la economía mexicana", en Comercio Exterior, marzo 1996.

Cervantes, J. "El cambio estructural en el sector externo de la Economía Mexicana". En Comercio Exterior. Publicación del Banco Nacional del Comercio Exterior. Marzo de 1996.

Clark, K. And Fujimoto, T. Product development performance: Strategy Management and Organization in the World Auto Industry. Cambridge MA. Harvard Business School Press. 1991.

Contreras Pison, Guillermo. El sector exportador de Puebla 1993-1996. Reporte preparado para la Universidad Tecnológica de Puebla.

Corona Jiménez, Miguel Angel y Domínguez Ríos Ma. Del Carmen. Estructura Industrial Balanza Comercial y Empresa Transnacional en Puebla, 1960-1983. Tesis de Licenciatura. Fac. de Economía. UAP. 1987.

Crick, Dave. "An investigation into the targeting of U.K. export assistance". European Journal of Marketing, Num. 29 '8', 1995.

Crosby, P. La calidad no cuesta. Ed. Continental, México 1991.

Czinkota, Michael R. Export development strategies: U.S. promotion policy. New York. Praeger 1982.

Chandler, A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA.: Harvard University Press. 1990.

Dolenga, Harold E.: "Productivity: problems, paradigms and progress". En SAM Advanced Management Journal Nueva York, Society for the Advancement of Management, otoño de 1985.

Editorial. "Quién es quién en Productividad", en Management Today. Septiembre de 1992.

Estay Reyno, J. Y otros. Treinta años de Economía, 1965-1995, Una visión desde Puebla. Facultad de Economía, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México 1996.

Fajnziler, Fernando y Martínez Tarragó, Trinidad. Las empresas transnacionales, expansión a nivel mundial y su proyección en la industria mexicana. Ed. F.C.E. México 1982.

Fitzgerald E.V.K. "El déficit presupuestal y el financiamiento de la inversión. Una nota sobre la acumulación de capital en México". Evolución y crisis de la Economía de la Mexicana. Lecturas del Fondo de Cultura Económica. Núm. 39. F.C.E. México.

Fondo Monetario Internacional. Estadísticas Financieras Internacionales. 1980-1996.

Gobierno del Estado de Puebla. Plan estatal de Desarrollo 1993-1999, México, Informe.

Gómez Chiñas, Carlos. "La política comercial de México, 1982-1986". En El dilema de la economía mexicana, ensayos de interpretación. Universidad Autónoma Metropolitana. México 1987. F.C.E. México.

Hamel G. y Prahalat, C.K. *Competition por el futuro*. Ed. Ariel. Barcelona, España 1997

Hellriegel D. y J.W: Slocum. Jr. "Organizational Climate: Measures, Research, and Contingencies", *Academy of Management Journal*, junio de 1974.

Hofstede, G., Neuijen, B. "Measuring organization culture: Aqualitative and Cuantitative Studio across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, Cornell U. Junio 1990.

Huberth, Tony. "The brave New World of Productivity", en *Europroductivity Ideas* Bruselas, AECNP. Mayo de 1984.

Hurley, Robert. Y Laitamaki, Jukka. *Total Quality Research: Integrating Markets and the Organization*. En *California Management Review*. Vol. 38 No. 1 Fall 1995.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Sistema de Cuentas Nacionales. 1980-1996*.

Ishikawa, K. *Qué es el control total de calidad*. 2ª. Ed. Colombia. Edit. Norma 1988.

Johanson, Jan and Finn Wiedersheim-Paul. *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, October: 1975.

Jurán, J.M. *Jurán y el Liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Ed. Díaz de Santos, México 1990.

Katzell, R.A. y Cols. *Works. Productivity and Job Satisfaction: An evaluation of Policyrelated Research*. New York, Psychological Corporation 1975.

Kotler Philip. *La Nueva Competencia*. Colombia, Edit. Norma 1987.

Kurtzman Joel. "Thought Leader:Krugman Paul", en *Strategy and Business*, 1998

Kuznets, Simon. *Modern Economic Growth, Rate, Structure and Spread*. New Haven, Conn., Yale University Press, 1966

Langlois, R. and Nelson, R. "Industrial Innovation Policy". *Lessons from American History*. *Science*, 18 February., 1983.

Lippitt, Joseph A. *Organizations:Systems, Control and Adaptation*, vol. 2, 2a. edición Nueva York: John Wiley & Sons, 1969.

Lorsch, J.W.y J.J. Morse. *Organizations and Their Members*, Nueva York. Harper & Row. 1974.

- Freselli, Casio y Mariscal, Jaime. "La crisis agrícola a partir de 1965 en Evolución y crisis de la economía Mexicana. Lecturas del Fondo de Cultura Económica, Núm. 39. F.C.E. México. 1985.
- Lustig, Nora. Distribución del ingreso y crecimiento en México, un análisis de las ideas estructuralistas. El Colegio de México, México 1981.
- Madlison, A. "Growth and Slowdown in Advanced Capitalist Economies". Journal of Economical Literature, June 1987.
- Malhotra Naresh K. Investigación de mercados Un enfoque práctico. Ed. Prentice Hall México 1997.
- Márquez Padilla Carlos. "El sector manufacturero, políticas comercial y cambiaria y la cuestión ocupacional, 1980-1992", en Economía Mexicana. Nueva Época, vol. IV, núm. 1, primer semestre, año 1995.
- Marx, Carlos. El Capital: crítica de la Economía Política. Ed. F.C.E. México 1977.
- Mayo, Elton. The Human Problem of an Industrial Civilization. The Macmillan Company, New York 1933.
- Mendenhall/Reinmuth. Estadística para administración y economía. Wadsworth Internacional Iberoamérica U.S.A 1978.
- Moon, Junyeon and Haksik Lee. "On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry". International Marketing Review, Num. 7 (5) 1990.
- Morales Gutiérrez Alfonso C./Arza montes José A. Las organizaciones. Casos de análisis organizativo. Ed. ETEA Córdoba-España 1995
- Morrison Donalds F. Multivariate statistical methods. Mc Graw Hill U.S.A 1990
- Mukherjee y Sing: Towards high productivity, informe de un seminario sobre el aumento de la productividad en las empresas de producción del sector público (Nueva Delhi, Oficina de empresas públicas, 1975), pp. 91-103.
- Nelson, Richard. "Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass". en California Management Review, Winter 1992.
- Oficina de empresas públicas, Towards high productivity, informe de un seminario sobre el aumento de la productividad en las empresas de producción del sector público. Nueva Delhi, 1975.
- Organización Asiática de Productividad. "Productivity Growth in Singapore". en APO News Agosto, Tokio 1985.

- Peters, T. y Waterman. En busca de la excelencia. Ed. Norma, México 1989.
- Poder ejecutivo. Gobierno de la República Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.
- Porter M. Changing Patterns of International Competition. en D. Teece, Ed. The Competitive Challenge. Cambridge MA. Ballinger. 1987.
- Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ed. Vergara. México 1991.
- Porter, Michael. Ventaja Competitiva. Ed. C.E.C.S.A México. 1992.
- Prahalad, C.K. and Hamel.G. "The Core Competence of the Corporation", en Harvard Business Review. 1990.
- Priori, M. and Sabel, C. The Second Industrial Divide. Basic Books, New York, 1984.
- Prokopenko, J. La gestión de la productividad. Organización Internacional del Trabajo. Ed. Limusa. México 1991.
- R.P. Rumelt. "Towards strategic Theory of the firm", en Competitive Strategic Management Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1984.
- Rais, Al y Trout. Jack . La Guerra de la Mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill. México 1992-1993.
- Rais, Al y Trout. Jack. Posicionamiento. Ed. Mc Graw Hill. México 1992-1993.
- Ricardo, David. Principios de Economía Política y Tributación. Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1973.
- Rivera de la Rosa, Jesús y Camacho Luciano. "México: crisis económica, estrangulamiento financiero y moratoria". En El dilema de la economía mexicana, ensayos de interpretación. Universidad Autónoma Metropolitana. México 1987.
- Robbins, S.P. Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3a. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- Ros, Jaime y Casar, José. "Comercio exterior y acumulación de capital en un proceso de sustitución de importaciones". En Investigación Económica. Núm.167. Fac. de Economía UNAM. Enero-marzo 1984.
- Ros, Jaime y Casar, José. "Problemas estructurales de la industrialización en México". En Investigación Económica. Núm 164. Fac. de Economía UNAM, abril-junio 1983.
- Schein, F. H. Organizational Culture and leadership, Sn. Francisco Jossey- Bass, 1985.
- Schermmerhorn & Hunt Orborn. Managing Organizational Behavior, Ed. Wiley 5a. Edición. 1994.

Soldman, W. & Skancke S. Productivity. The proven path to excellence in U.S. companies. Ed. Simon and Schuter. U.S. New York, 1991.

Solznick, P. "Foundations of the Theory of organizations", American Sociological Review, febrero de 1948.

Shoderbek/ Kefalas. Management Systems, 4a. Edición, BPI- Irwin 1993.

Smith, A. Una Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. 1776. Ed. F.C.E. México 1981.

Strandskov, Jesper. Towards a new approach for studying the internationalization process of firms. In P.J. Buckley and P.N. Ghauri, editors The internationalization of the firm: A reader, London: Dryden 1994.

Szókely, Gabriel. La economía política del petróleo en México 1976-1982. El Colegio de México. México 1983.

Taylor, F. "Testimony before the Special House Committe". En Scientific Management, Harper & Brothers. New York 1947.

Tello, Carlos. La política económica en México 1970-1976. Ed. Siglo XXI, 5a. edición, México 1982.

Thurow, Lester. La Guerra del Siglo XXI. Edit. Vergara, México 1992.

Unger, Kurt. "Productividad, desarrollo tecnológico y competitividad exportadora en la industria mexicana", en Economía Mexicana, Nueva Época, Vol. II, núm. 1, enero-junio, año 1993.

Urwick, L. The Golden Book of Management. London: Newman Neame Limited, 1956.

Villarreal, René. El desequilibrio externo en la industrialización de México (1929-1975). Un enfoque estructuralista. F.C.E. México 1981.

Villarreal, René. La contrarrevolución monetarista. Teoría, política económica e ideología del Neoliberalismo. Ed. Oceano, México 1983.

Walton, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma. México 1992.

West Churchman. The System Approach. New York: Dalacorte Press. 1968.

Wheelwright, S. "Restoring Competitiveness in U.S. Manufacturing", en D. Teece, Ed. The Competitive Challenge. Cambridge MA: Ballinger, 1987.

- Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson and Laurence S. Welch. "Pre-export activity: The first step in internationalization". *Journal of International Business Studies*, Num.9 (1), 1978.
- Womack, J. D Jones, and D. Roos, *The machine that Changed the World*, Cambridge M.A.: MIT Press, 1991.
- Womack, J. D Jones, and D. Roos, *The machine that Changed the World*, Cambridge M.A., MIT Press, 1991.
- World Bank World Tables, Baltimore, Md. The Johns Hopkins University Press, 1995.
- Wortzel, Laurence H. and Heidi V. Wortzel. "Export Marketing strategies for NIC and LDC-based firms". *Columbia Journal of World Business*, Spring, 1981
- Wren, Daniel A. *The evolution of Management Thought*. The Ronald Press Company, New York 1972.
- Young, Stephen. "Business Strategy and the Internationalization of business: Recent approaches." *Managerial and Decision Economics*, Num. 8, 1987.
- Zucker, L. G. *Organizations and institutions, on Research in the Sociology of Organizations* S.B. Bacharach (Ed), Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

Anexo 1

INDICE DE CUADROS

	NOMBRE DEL CUADRO	Pág
Cuadro	1 Tamaño de la empresa	98
Cuadro	2 Fundación de la empresa	99
Cuadro	3 Fundación de la empresa por tamaño de empresa	99
Cuadro	4 Localización de la empresa	100
Cuadro	5 Localización de la empresa por tamaño de empresa	100
Cuadro	6 Giro de la empresa	101
Cuadro	7 Giro de la empresa por tamaño de empresa	101
Cuadro	8 Participación de capital extranjero, por tamaño de empresa	102
Cuadro	9 Personal de la empresa, por tamaño de empresa	102
Cuadro	10 Sexo de los directivos	103
Cuadro	11 Sexo de los directivos por tamaño de empresa	103
Cuadro	12 Edad de los directivos	103
Cuadro	13 Edad de los directivos, por tamaño de empresa	104
Cuadro	14 Escolaridad de los directivos	104
Cuadro	15 Escolaridad de los directivos por tamaño de empresa	105
Cuadro	16 Institución de la que egresaron los directivos.	105
Cuadro	17 Institución de la que egresaron los directivos por tamaño de empresa.	106
Cuadro	18 Directivos con estudios en el extranjero por tamaño de empresa.	106
Cuadro	19 Idiomas que hablan los directivos	106
Cuadro	20 Idiomas que hablan los directivos por tamaño de empresa	107
Cuadro	21 Producción de las exportadoras en 1996	107
Cuadro	22 Porcentaje de producción que se exportaba en 1996.	108
Cuadro	23 Porcentaje de producción para exportaciones por tamaño de empresa	108
Cuadro	24 Países a los que exporta la empresa por tamaño de empresa	109
Cuadro	25 Antigüedad en la exportación (con respecto a 1997)	109
Cuadro	26 Antigüedad en la exportación (con respecto a 1997) por tamaño de empresa.	110
Cuadro	27 Frecuencia en la exportación	110
Cuadro	28 Frecuencia en la exportación por tamaño de empresa	110
Cuadro	29 Tasas de crecimiento de las exportaciones 1995 - 1996 por tamaño de empresa.	111
Cuadro	30 Aumento de clientes 1995-1996	111
Cuadro	31 Aumento de lugares 1995-1996	111
Cuadro	32 Aumento de clientes - Proporción con respecto al tamaño de su estrato	112
Cuadro	33 Aplicación de programas para elevar la productividad.	112
Cuadro	34 Medidas para evaluar la productividad.	112
Cuadro	35 Aplicación de programas para elevar la productividad por tamaño de empresa	113
Cuadro	36 Aplicación de medidas para evaluar la productividad por tamaño de empresa	113
Cuadro	37 Programas de mejoramiento de calidad	113
Cuadro	38 Aplicación de programas para mejorar la calidad por tamaño de empresa.	114
Cuadro	39 Frecuencia de lectura sección económica del periódico.	114
Cuadro	40 Frecuencia de lectura sección económica del periódico por tamaño de empresa	115
Cuadro	41 Información sobre el medio empresarial.	115
Cuadro	42 Información sobre el medio empresarial por tamaño de empresa.	116
Cuadro	43 Suscripción a revista relacionada con su negocio por tamaño de empresa.	116
Cuadro	44 Empresas que cuentan con internet por tamaño de empresa	116
Cuadro	45 Participación del personal en la toma de decisiones.	117
Cuadro	46 Participación del personal en la toma de decisiones por tamaño de empresa	117

Cuadro	47. Sistemas de reconocimiento para el desempeño del personal.	117
Cuadro	48. Sistemas de reconocimiento para el desempeño del personal por tamaño de empresa.	118
Cuadro	49. Existencia de una misión.	118
Cuadro	50. Existencia de una misión por tamaño de empresa.	118
Cuadro	51. Características relacionadas con la misión de la empresa por tamaño de empresa.	119
Cuadro	52. Confianza en el desempeño del personal.	119
Cuadro	53. Confianza en el desempeño del personal por tamaño de empresa.	119
Cuadro	54. Utilización de la planeación.	120
Cuadro	55. Utilización de la planeación por tamaño de empresa.	120
Cuadro	56. Empleados que conocen la misión de la empresa.	121
Cuadro	57. Trabajadores que conocen la misión por tamaño de empresa.	121
Cuadro	58. Promedio porcentual de trabajadores que conocen la misión de la empresa, por tamaño de empresa.	121
Cuadro	59. Existencia de sistemas de evaluación y control en la empresa por tamaño de empresa.	122
Cuadro	60. Conocimiento de las necesidades de los clientes.	122
Cuadro	61. Conocimiento de lo que más satisface al cliente.	122
Cuadro	62. Detención de las necesidades de los clientes por tamaño de empresa.	123
Cuadro	63. Conocimiento de lo que más satisface al cliente por tamaño de empresa.	123
Cuadro	64. Ventajas por las que se vende el producto en el extranjero según los directivos.	124
Cuadro	65. Ventajas competitivas de las empresas por tamaño de empresa.	124
Cuadro	66. Razones para exportar según los directivos.	125
Cuadro	67. Motivos para exportar por tamaño de empresa.	125
Cuadro	68. Reinversión de utilidades.	126
Cuadro	69. Reinversión de utilidades por tamaño de empresa.	126
Cuadro	70. Inversión en los últimos 3 años.	127
Cuadro	71. Inversión en los últimos 3 años. Proporción de empresas con respecto al tamaño de estrato.	127
Cuadro	72. Conocimiento de los factores de éxito de la empresa.	127
Cuadro	73. Conocimiento de los factores de éxito de la empresa en la exportación.	128
Cuadro	74. Factores de éxito de la empresa. Proporción de empresas con respecto al tamaño de estrato por tamaño de empresa.	128
Cuadro	75. Factores de éxito en la exportación. Proporción de empresas con respecto al tamaño de estrato por tamaño de empresa.	128
Cuadro	76. Promedio del personal que conforma la empresa por tamaño de empresa.	132
Cuadro	77. Áreas o departamentos en las exportadoras, por tamaño de empresa.	132
Cuadro	78. Áreas en que se utiliza la planeación, por tamaño de empresa.	133
Cuadro	79. Existencia de objetivos a largo plazo, por tamaño de empresa.	134
Cuadro	80. Conocimiento del desempeño periódico y las utilidades por tamaño de empresa.	134
Cuadro	81. Uso de computadoras, por tamaño de empresa.	135
Cuadro	82. Áreas que cuentan con computadoras, por tamaño de empresa.	136
Cuadro	83. Programas para elevar la productividad, por tamaño de empresa.	136
Cuadro	84. Áreas que tienen medidas para evaluar la productividad, por tamaño de empresa.	137
Cuadro	85. Medidas para evaluar la productividad por tamaño de empresa.	137
Cuadro	86. Tipos de sistemas de control que se aplican en las exportadoras, por tamaño de empresa.	138
Cuadro	87. Áreas donde se aplican controles. Porcentaje de empresas por tamaño de empresa.	138
Cuadro	88. Nivel de comunicación en las empresas, por tamaño de empresa.	139
Cuadro	89. Nivel de comunicación ascendente en las empresas, por tamaño de empresa.	140
Cuadro	90. Nivel de comunicación descendente en las empresas, por tamaño de empresa.	141

Cuadro	91 Ambiente en las empresa, Porcentaje de empresas con respecto al estrato por tamaño de empresa	141
Cuadro	92 Porcentaje promedio de hombres y mujeres en las exportadoras, por tamaño de empresa	141
Cuadro	93 Estructura por sexo en las exportadoras.	142
Cuadro	94 Edad promedio de hombres y mujeres trabajadoras, por tamaño de empresa.	142
Cuadro	95 Grado de escolaridad promedio de los obreros, por tamaño de empresa	143
Cuadro	96 Antigüedad promedio de los trabajadores, por tamaño de empresa.	143
Cuadro	97 Porcentaje de trabajadores que reciben capacitación. Con respecto a la muestra, por tamaño de empresa	144
Cuadro	98 Horas promedio de capacitación, por tamaño de empresa	144
Cuadro	99 Porcentaje de costos totales destinado a capacitación, por tamaño de empresa.	145
Cuadro	100 Promedio de trabajadores que saben que exporta la empresa, por tamaño de empresa	145
Cuadro	101 Porcentaje de trabajadores con conocimientos de la exportación del producto, por tamaño de empresa	145
Cuadro	102 Promedio porcentual de trabajadores con conocimiento de los países a los que exportan, por tamaño de empresa.	146
Cuadro	103 Porcentaje trabajadores con conocimiento de los países a los que se exporta, por tamaño de empresa.	146
Cuadro	104 Proporción promedio de trabajadores con conocimiento de los clientes.	147
Cuadro	105 Porcentaje trabajadores con conocimiento de los países a los que se exporta, por tamaño de empresa.	147
Cuadro	106 Promedio de porcentaje otorgado de estímulos sobre trabajo, por tamaño de empresa	148
Cuadro	107 Porcentaje que representan sueldos y salarios de costos totales, por tamaño de empresa.	148
Cuadro	108 Porcentaje de costos totales que representan sueldos y salarios, por tamaño de empresa	148
Cuadro	109 Proporción promedio de costos destinados a mejorar condiciones de trabajo, por tamaño de empresa	149
Cuadro	110 Proporción de obreros interesados en evaluar la productividad, por tamaño de empresa	149
Cuadro	111 Incentivas de mejoras recibidas por parte de los trabajadores, por tamaño de empresa	150
Cuadro	112 Empresas con trabajadores que realizan otras actividades, por tamaño de empresa	150
Cuadro	113 Proporción promedio de trabajadores que participan en la rotación de tareas, por tamaño de empresa.	151
Cuadro	114 Porcentaje promedio de ausentismo semanal, por tamaño de empresa	152
Cuadro	115 Proporción promedio de accidentes de trabajo al año, por tamaño de empresa.	152
Cuadro	116 Empresas con rotación de personal al año, por tamaño de empresa	153
Cuadro	117 Promedio de rotación de personal al año, por tamaño de empresa	153
Cuadro	118 Presupuesto que destina a investigación y desarrollo	154
Cuadro	119 Porcentaje promedio del presupuesto destinado a investigación y desarrollo, por tamaño de empresa	154
Cuadro	120 Horas promedio destinadas a investigación y desarrollo, por tamaño de empresa.	155
Cuadro	121 Programas de mejoramiento de la calidad. Proporción con respecto a los que aplican programas, por tamaño de empresa	156
Cuadro	122 Utilización de criterios para seleccionar proveedores, por tamaño de empresa	156
Cuadro	123 Contratos con los proveedores, por tamaño de empresa.	156
Cuadro	124 Control de calidad sobre compras, por tamaño de empresa.	157
Cuadro	125 Ventaja de los proveedores	157
Cuadro	126 Empresas con trabajadores en programas de calidad y productividad, por tamaño de empresa	158

Cuadro	127	Porcentaje promedio de trabajadores que están en programas de calidad y productividad, por tamaño de empresa	153
Cuadro	128	Porcentaje de empresas por horas de capacitación al mes, por tamaño de empresa	159
Cuadro	129	Porcentaje de empresas con obreros que trabajan en equipo, por tamaño de empresa	159
Cuadro	130	Porcentaje promedio de obreros que trabajan en equipo, por tamaño de empresa	159
Cuadro	131	Formas de organización en las exportadoras, por tamaño de empresa	160
Cuadro	132	Participación del personal en la producción, por tamaño de empresa	160
Cuadro	133	Porcentaje de empresas con producción bajo control de calidad	161
Cuadro	134	Porcentaje promedio de producción bajo control de calidad, por tamaño de empresa	161
Cuadro	135	Certificaciones de calidad, por tamaño de empresa	162
Cuadro	136	Empresas por porcentaje de costos de reprocesos, costos totales, por tamaño de empresa	162
Cuadro	137	Promedio de los costos de reprocesos en relación a costos totales, por tamaño de empresa	163
Cuadro	138	Mejoras al proceso productivo, por tamaño de empresa	163
Cuadro	139	Quiénes proponen las mejoras según el orden de importancia, por tamaño de empresa	164
Cuadro	140	Medios para detectar las necesidades de los clientes, por tamaño de empresa	164
Cuadro	141	Qué satisface más al cliente, por tamaño de empresa	165
Cuadro	142	Conocimiento de las quejas de los clientes, por tamaño de empresa	165
Cuadro	143	Tiene servicio post-venta, por tamaño de empresa	166
Cuadro	144	Promedio de devoluciones sobre las ventas, por tamaño de empresa	166
Cuadro	145	Empresas según porcentaje de devoluciones sobre ventas, por tamaño de empresa	166
Cuadro	146	Motivos para exportar	167
Cuadro	147	¿Planeadas para exportar?, por tamaño de empresa	168
Cuadro	148	Antigüedad en la exportación (años), por tamaño de empresa	168
Cuadro	149	Detección de oportunidades para exportar, por tamaño de empresa	169
Cuadro	150	Personal que cuenta con capacitación en comercio exterior, por tamaño de empresa	169
Cuadro	151	Promedio de personas capacitadas en comercio exterior, por tamaño de empresa	169
Cuadro	152	Medios para promocionar el producto en el extranjero, por tamaño de empresa	170
Cuadro	153	Porcentaje promedio de ventas destinado a promocionar el producto, por tamaño de empresa	170
Cuadro	154	Distribución del producto en el extranjero, por tamaño de empresa	171
Cuadro	155	Tiene contratos de distribución para el producto en el extranjero, por tamaño de empresa	171
Cuadro	156	Ventajas competitivas en las exportadoras, por tamaño de empresa	172
Cuadro	157	Carreteras y transportes eficientes, por tamaño de empresa	172
Cuadro	158	Exportación por mar eficiente	172
Cuadro	159	Problemas para colocar el producto en el extranjero, por tamaño de empresa	173
Cuadro	160	Planeación de incremento en las exportadoras, por tamaño de empresa	173
Cuadro	161	Motivos para incrementar exportaciones, por tamaño de empresa	174
Cuadro	162	Condiciones de ventas de las exportadoras, por tamaño de empresa	175
Cuadro	163	Promedio de días de crédito, por tamaño de empresa	175
Cuadro	164	Promedio de días de crédito por tamaño de empresa	175
Cuadro	165	Rotación de inventarios al año, por tamaño de empresa	176
Cuadro	166	Promedio de costos totales sobre ventas (%), por tamaño de empresa	176
Cuadro	167	Promedio de gastos totales sobre ventas (%), por tamaño de empresa	177
Cuadro	168	Promedio de costo variable/costo total, por tamaño de empresa	177

Cuadro	170 Empresas que han invertido en los últimos 3 años, por tamaño de empresa	174
Cuadro	170 Reversión de las utilidades	176
Cuadro	171 Porcentaje de utilidades revertidas (promedio), por tamaño de empresa	176
Cuadro	172 Porcentaje de capital que es de préstamo, por tamaño de empresa	179
Cuadro	173 Fuentes de financiamiento, por tamaño de empresa	180
Cuadro	174 Utilidades en los últimos años	186
Cuadro	175 Existencia de una misión, por tamaño de empresa	181
Cuadro	176 Características relacionadas con la misión de la empresa, por tamaño de empresa	181
Cuadro	177 Conocimiento de fuerzas de la empresa	182
Cuadro	178 Conocimiento de debilidades de la empresa, por tamaño de empresa	182
Cuadro	179 Fortalezas de la empresa, por tamaño de empresa	183
Cuadro	180 Debilidades de la empresa, por tamaño de empresa	183
Cuadro	181 Conocimiento de oportunidades de la empresa	183
Cuadro	182 Conocimiento de amenazas de la empresa, por tamaño de empresa	184
Cuadro	183 Oportunidades de la empresa, por tamaño de empresa	184
Cuadro	184 Amenazas para las empresas exportadoras, por tamaño de empresa	185
Cuadro	185 Factores de gran importancia para el futuro, por tamaño de empresa	186
Cuadro	186 Estrategias para exportar, por tamaño de empresa	187
Cuadro	187 Disposición para trabajar con los competidores, por tamaño de empresa	187
Cuadro	188 Tiene alianza estratégica, por tamaño de empresa	188
Cuadro	189 Motivos para aliarse, por tamaño de empresa	189
Cuadro	190 Conocimiento de requerimientos de capacitación para el personal administrativo, por tamaño de empresa	189
Cuadro	191 Aspectos para la capacitación al personal administrativo, por tamaño de empresa	189
Cuadro	192 Aspectos para capacitar al personal obrero, por tamaño de empresa	190
Cuadro	193 Conocimiento de habilidades que debe tener el personal, por tamaño de empresa	196
Cuadro	194 Habilidades que debe tener el personal, por tamaño de empresa	196
Cuadro	195 Conocimiento de valores y actitudes que debe tener el personal, por tamaño de empresa	196
Cuadro	196 Valores y actitudes que debe tener el personal, por tamaño de empresa	196
Cuadro	197 Evaluación sobre el impacto ambiental, por tamaño de empresa	192
Cuadro	198 Efectos de cursos de capacitación en diversos aspectos del desempeño en las exportadoras. Por tamaño de empresa	193
Cuadro	199 Tablas cruzadas con tamaño de la empresa y aplicación de programas para elevar la productividad	193
Cuadro	200 Tablas cruzadas con aplicación o no de programas para elevar la productividad	199
Cuadro	201 Tablas cruzadas con aplicación o no de programas para elevar la productividad	200
Cuadro	202 Análisis discriminante	203
Cuadro	203 Análisis de varianza unidireccional	207
Cuadro	204 Análisis de varianza multidireccional (primer modelo)	208
Cuadro	205 Análisis de varianza multidireccional (segundo modelo)	209
Cuadro	206 Medias significativamente diferentes por tamaño de empresa	210
Cuadro	207 Condiciones presentes para la productividad en los tres tamaños de empresa	211
Cuadro	208 Condiciones presentes para la productividad en la pequeña empresa	212
Cuadro	209 Condiciones presentes para la productividad en la mediana empresa	213
Cuadro	210 Condiciones presentes para la productividad en la empresa grande	214

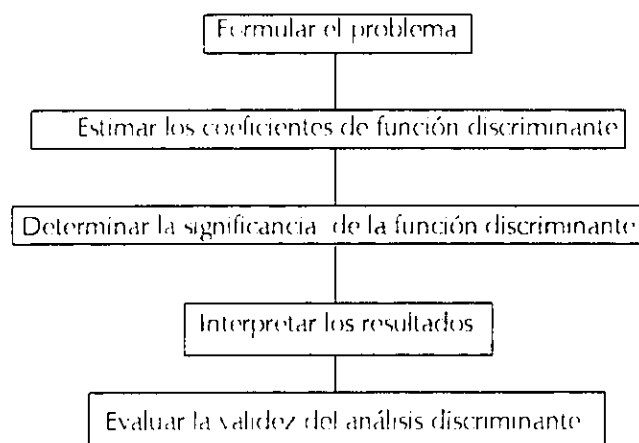
Anexo 2

ANÁLISIS DISCRIMINANTE*

Las técnicas del análisis discriminante se clasifican por el número de categorías que tiene una variable de criterio. Cuando la variable de criterio tiene dos categorías, la técnica se conoce como análisis discriminante de dos grupos. Cuando participan tres o más categorías, la técnica se conoce como análisis discriminante múltiple. La característica principal es que en el caso de los dos grupos, sólo es posible derivar una función discriminante, pero en el análisis discriminante múltiple, puede calcularse más de una función.

PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE.

En el diagrama siguiente se presentan los pasos a seguir:



FORMULACIÓN

El primer paso en el análisis discriminante es formular el problema por medio de la identificación de los objetivos, la variable de criterio y las variables independientes. La variable de criterio debe consistir en dos o más categorías mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas. Cuando la variable dependiente tiene una escala de intervalo o razón, primero debe convertirse en categorías. Las variables de predicción deben seleccionarse con base en el método teórico o investigación previa, o en el caso de la investigación exploratoria, la experiencia del investigador debe guiar esta selección.

El siguiente paso consiste en dividir una muestra en dos partes. Una parte de la muestra, conocida como estimación o muestra de análisis, se utiliza para el cálculo de la función discriminante. La otra parte, conocida como proposición o muestra de validación, se reserva para dar legitimidad a la función discriminante.

*Malhotra Naresh K. *Investigación de Mercados: un enfoque práctico*. Prentice Hall, México 1997.

ESTIMACIÓN.

Una vez que se identifica la muestra de análisis, podemos estimar los coeficientes de la función discriminante. El método directo comprende la estimación de la función discriminante de modo que todos los indicadores se incluyen simultáneamente.

DETERMINACIÓN DEL GRADO DE SIGNIFICANCIA.

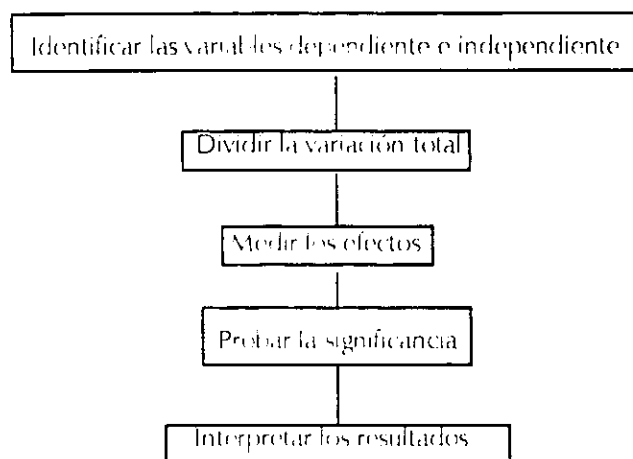
No tendría sentido interpretar el análisis si las funciones discriminantes estimadas no fueran estadísticamente significativas. Puede probarse en forma estadística la hipótesis nula de que, en la población, las medias de todas las funciones discriminantes son iguales en todos los grupos. En SPSS, esta prueba se basa en la *F* de Wilk. Si varias funciones se prueban simultáneamente (como en el caso del análisis discriminante múltiple), la estadística de la *F* de Wilk es el producto de la *F* de una variable para cada función. También se puede probar mediante el nivel de significancia con base en una transformación de la estadística de χ^2 cuadrada.

INTERPRETACIÓN.

La interpretación de los valores relativos o coeficientes discriminantes es similar a aquélla del análisis de regresión múltiple. El valor del coeficiente para un indicador en particular depende de los otros indicadores que se incluyen en la función discriminante. Los signos de los coeficientes son arbitrarios, pero indican qué valores de la variable dan como resultado valores de función altos y bajos y los correlacionan con los grupos particulares.

ANÁLISIS DE VARIANZA.

El procedimiento para realizar el análisis de varianza unidireccional se describe en el siguiente diagrama. Comprende la identificación de las variables dependientes e independientes, la división de la variación total, la medición de los efectos, las pruebas de significancia y la interpretación de los resultados.



IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

La variable dependiente se indica con una Y y la variable independiente con una X , donde X es una variable categórica que tiene c categorías. Hay n observaciones de Y para cada categoría de X , el tamaño de la muestra en cada categoría de X es n y el tamaño de la muestra total es $N = n * c$. Aun cuando para simplificarse, se supone que los tamaños de las muestras en las categorías de X (los tamaños de los grupos) son iguales, no es un requerimiento.

DIVISIÓN DE LA VARIACIÓN TOTAL

Al estudiar las diferencias entre las medias, el análisis de varianza unidireccional comprende la división de la variación total que se observa en la variable dependiente. El análisis de la varianza recibe este nombre porque estudia la variabilidad o variación de la muestra (variable dependiente: y), con base en la variabilidad, determina si hay algún motivo para creer que las medias de la población difieren.

La variación total en Y , que se indica con SS_y , puede dividirse en dos componentes: $SS_y = SS_{\text{entre}} + SS_{\text{dentro}}$.

El modelo estadístico desarrollado aparece en el capítulo VIII del trabajo.

Si la variación observada en las medias de la muestra es mayor de lo que puede esperarse resulta razonable llegar a la conclusión de que esta variabilidad está relacionada con las m diferencias en las medias de los grupos en la población.

Si los grupos tienen distintas medias poblacionales, el cálculo de la varianza con base en la variación entre los grupos será demasiado alto.

PRUEBAS DE SIGNIFICANCIA

En el análisis de la varianza unidireccional, el interés radica en las pruebas de la hipótesis nula de que las medias de las categorías son iguales en la población. En otras palabras:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_c$$

De acuerdo con la hipótesis nula, SS_x y SS_{error} provienen de la misma fuente de variación: la variación entre las categorías o la variación dentro de las categorías. En otras palabras, el SS_{entre} de la variación de la población de Y , será:

$$S_p = \frac{SS_x}{c-1} = \text{cuadrado de la media debido a } X = MS_x$$

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Si no se rechaza la hipótesis nula de las medias de categorías iguales, entonces la variable independiente no tiene efecto significativo sobre la variable dependiente. Si se rechaza la hipótesis nula, el efecto de la variable es significativo. El valor medio de la variable dependiente será distinto para diferentes categorías de la variable independiente. El valor de la prueba F es el indicador para medir el grado de significancia de los resultados.

ANÁLISIS DE VARIANZA CON N FACTORES

Esta técnica permite al investigador examinar interacciones entre los factores. Las interacciones ocurren cuando los efectos de un factor sobre una variable dependiente dependen del nivel/categoría de los otros factores. El procedimiento para realizar el análisis de varianza con n factores es similar al del análisis de varianza unidireccional. Las estadísticas asociadas con el análisis de varianza con n factores también se definen en forma parecida.

La fuerza del efecto conjunto de dos factores, conocida como efecto general, o n° múltiple, se mide como sigue:

$$\eta^2 \text{ múltiple} = (SSx_1 + SSx_2 + sxx_1x_2) / SSy$$

La significancia del efecto general puede probarse por medio de una prueba F.

Si el efecto general es significativo, el paso siguiente es examinar la significancia del efecto de la interacción, e interpretar el valor de F.