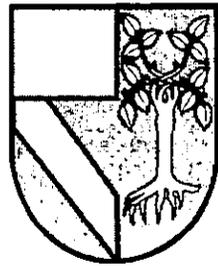


308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

2
2ej



EL IMPACTO NEGATIVO DE LA APERTURA COMERCIAL Y LA
CRISIS MEXICANA DE 1995 EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS MEXICANAS Y ALGUNOS CONSEJOS PRÁCTICOS
PARA LA SUBSISTENCIA Y CRECIMIENTO DE ÉSTAS.

TRABAJO COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTA COMO

T E S I S
EUNICE OMBELINA ALAVEZ TELLO
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GIL ARMANDO SÁNCHEZ SOTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN
MÉXICO D.F.

243414

OCTUBRE DE 1999.



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.

DEDICO ESTE TRABAJO A TRES DE LOS HOMBRES MÁS ESPECIALES QUE HE TENIDO EL ENORME PLACER DE CONOCER:

A MI PADRE, A MI ABUELO HÉCTOR Y A MI ESPOSO

*GRACIAS **PAPÁ** POR TODO LO QUE ME HAS ENSEÑADO, POR LA INSPIRACION EMPRENDEDORA QUE HICISTE NACER EN MI, POR EL APOYO QUE ME HAS DADO PARA ALCANZARA MIS METAS Y POR TODO EL AMOR QUE SIEMPRE ME HAS BRINDADO.*

*GRACIAS **ABUELO HÉCTOR**, POR SER TODO UN EMPRENDEDOR Y POR TODO LO QUE FUISTE Y LO QUE SIGNIFICAS EN MI VIDA. SIEMPRE ESTARÁS EN MI CORAZON.*

*GRACIAS **JAVIER**, POR ESE ESPÍRITU INDOMABLE QUE ME LLENA DE VITALIDAD, POR ENSEÑARME QUE CON VOLUNTAD TODO ES POSIBLE, POR DEMOSTRARME TU AMOR DÍA CON DÍA Y POR SER COMO ERES.*

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, PORQUE SIN ÉL, NO SOMOS NADA....

A LA VIRGEN MARIA, POR CUIDARME SIEMPRE.

A MI MADRE, POR TU INCONDICIONAL AMOR Y ENTREGA.

A MI PADRE, POR TU APOYO SIN LIMITES.

A MI HERMANA, POR TU COMPAÑÍA Y CARIÑO.

A MI HERMANO, POR TU NOBLEZA.

A MI ESPOSO, POR TU INMENSO AMOR, QUE ME HACE FELIZ CADA DIA.

A CATALINA, POR IMPULSARME Y AYUDARME, GRACIAS POR SER MI MEJOR AMIGA.

A JUAN RAMÓN, POR SER COMO ERES, MI REMANZO DE PAZ Y MI MEJOR AMIGO.

A LA FAMILIA PLIEGO, POR ACOGERME COMO UN MIEMBRO MÁS DE SU FAMILIA.

A TODOS MIS AMIGOS, POR SER PARTE DE MI VIDA.

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE EN MAYOR O MENOR GRADO HAN FORMADO PARTE DE MI VIDA, GRACIAS POR ENSEÑARME ALGO, DE TODAS USTEDES HE APRENDIDO ALGUNA LECCIÓN.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES.....	5
1.1) Empresa. Definición y Características.....	5
1.2) Pequeñas y medianas empresas familiares (PyMES).....	7
1.2.1) Definición.....	7
1.2.2) Características.....	7
1.2.3) Clasificación de la PyMES.....	8
1.2.4) Clasificación de la PyMES por tipo de organización.....	9
1.2.4.1) Organización Artesanal.....	9
1.2.4.2) Organización de Maquila.....	10
1.2.4.1) Organización Manufacturera.....	10
1.2.5) Ventajas de las PyMES.....	11
1.3) Evolución histórica de las PyMES.....	11
1.3.1) La pequeña empresa en la Nueva España.....	14
1.3.1.1) Política Monopolista.....	14
1.3.1.2) Los Impuestos.....	15
1.3.1.3) Independencia de las Colonias.....	15
1.3.2) Desarrollo económico de México después de la Independencia.....	16
1.4) Características principales de las PyMES en México.....	18
1.4.1) Industria.....	18
1.4.2) Comercio.....	19
1.4.3) Servicios.....	19
1.5) Aportaciones de las PyMES a la economía nacional.....	20
1.6) Problemas inherentes de las PyMES en México.....	21
1.7) El Emprendedor.....	24
1.7.1) Características.....	24
II. LA APERTURA COMERCIAL EN MÉXICO.....	26
2.1) Antecedentes	26

2.1.1) Política de Sustitución de Importaciones.....	26
2.1.2) Alcances y límites del desarrollo estabilizador y del desarrollo compartido.....	27
2.1.3) La explosión del déficit financiero del Sector Público.....	31
2.1.4) El endeudamiento externo y la sobrevaluación del peso.....	33
2.1.5) Algunos aspectos de la crisis de 1982.....	34
2.1.6) El establecimiento del modelo neoliberal.....	35
2.1.7) La aplicación de la política neoliberal.....	37
2.1.8) Ratificación de la política neoliberal, 1988-1994.....	41
2.2) Las PyMES ante la Apertura Comercial.....	43
2.2.1) Bases de la Apertura Comercial.....	43
2.3) La realidad de la Apertura Comercial.....	44
III. LAS PyMES ANTE LA CRISIS DE 1995.....	51
3.1) La crisis de 1995.....	54
3.1.1) El preludio de la crisis.....	54
3.1.2) El surgimiento de la crisis.....	56
3.1.3) Política Económica para enfrentar la crisis.....	59
3.2) Situación de las empresas durante 1994.....	64
3.3) Las PyMES durante la crisis de 1995.....	65
IV. ALGUNAS SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA LOS DUEÑOS-DIRECTORES DE PyMES EN TIEMPOS DE CRISIS.....	69
4.1) Algunos aspectos relativos al dueño-director (d-d) de PyMES.....	69
4.1.1) Prioridades de un dueño-director.....	69
4.1.2) Dilemas que se plantean los d-d's a lo largo del crecimiento del negocio.....	71
4.2) Algunos aspectos relativos a las PyMES.....	73
4.2.1) Productividad.....	73
4.2.1.1) Control de Calidad.....	74
4.2.2) Algunos aspectos financieros.....	76
4.2.2.1) El Presupuesto.....	76

4.2.2.2) La importancia de los estados financieros.....	78
4.2.2.3) El flujo de efectivo (cash flow).....	80
4.2.2.4) Análisis de los estados financieros.....	80
4.2.2.5) La Utilidad Bruta.....	85
4.2.3) Planeación, Organización y Estrategia.....	87
4.2.3.1) El plan de negocios.....	88
4.2.4) El crecimiento de la empresa.....	90
4.4.1) Las etapas de crecimiento de la empresa.....	92
4.4.2) El desarrollo organizacional.....	95
4.2.5) La toma de decisiones.....	97
4.2.6) Algunos aspectos de la comercialización.....	98
4.2.6.1) Investigación de Mercados.....	99
4.2.6.2) Nichos de Mercado.....	101
4.2.6.3) Las Ventas.....	101
4.2.6.3.1) ¿Cómo medir a los vendedores?.....	103
4.2.6.3.2) El reporte de visitas de ventas.....	106
4.2.6.4) Los productos. Matriz producto-mercado.....	108
4.2.6.4.1) La educación de los consumidores.....	110
4.2.6.4.2) La vida de los productos.....	111
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) constituyen el 95% de todas las empresas del país y aportan más de la mitad de todos los empleos.¹

Las PyMES contribuyen a elevar el ingreso de la población, ya que crean un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos, que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial o de servicios en pequeña escala.

Las PyMES proporciona una de las mejores alternativas de independencia económica², además de un campo experimental en el que se desarrollan nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y en general nuevos métodos de hacer las cosas.

A las PyMES se les atribuyen varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país, mediante la sustitución de importaciones, y al mismo tiempo propiciar la producción de bienes competitivos para los mercados internacionales.

Se ha comprobado en todo el mundo, incluso en las sociedades industriales avanzadas, que las PyMES desempeñan un papel primordial y fundamental ante el grave problema del desempleo, uno de los retos cruciales de la sociedad contemporánea.³

¹ INEGI 1994

² BELGRANO, Eduardo; Las lecciones de la apertura comercial en el pasado; Síntesis y Expectativas económicas; pág.5

³ ALBA Vega, Carlos y MÉNDEZ Bernardo; Presentación; Comercio Exterior; Vol. 47; Núm. 1; Enero de 1997; pág. 3

Las grandes empresas orientan sus decisiones de inversión cada vez más a incorporar alta tecnología y generar capital intensivo; son capaces de crecer, modernizarse y exportar sin aumentar de manera equivalente su contingente de trabajadores.

En cambio, las PyMES se presentan como una alternativa más abierta en oportunidades, más accesible: requieren de mucho menos capital que los establecimientos mayores para iniciar sus actividades y, en proporción al capital invertido, ocupan más personal que aquéllas.

Por otra parte, tienen menor dependencia tecnológica que establecimientos mayores; los bienes y servicios que producen y distribuyen son por lo general satisfactores básicos, aunque en un mercado sumamente competitivo.

Por sus propias características, las PyMES son más flexibles que las grandes para adaptarse a las variaciones y los virajes de la demanda, de la producción y la distribución en una economía mundializada.

Además, su flexibilidad permite que estos establecimientos sean bisagras entre países, sociedades y regiones que se mueven a diversas velocidades. Así, al no ser unidades económicas sumamente concentradas, tienen escasas exigencias tecnológicas, de capital e infraestructura, lo que les otorga una capacidad para ubicarse en cualquier espacio, así sea en los antiguos centros de las ciudades, en la periferia urbana o en zonas apartadas del medio rural.

Sin embargo, una de las características más notables de las PyMES es su heterogeneidad; en efecto, existe un velo de prejuicios que cubre las PyMES y las hace aparecer como si todas fuesen similares por su número reducido de personas empleadas. Lo que se observa detrás de esta apreciación es que se

trata de un inmenso mundo de pequeñas unidades económicas que tienen semejanzas y diferencias entre sí.

Por todo lo anterior, las PyMES representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas financieras, esperanzas truncadas y a veces traumas o daños psicológicos a las personas que invirtieron su dinero en la fracasada empresa.

Las PyMES hoy en día están pasando por una situación peligrosa para su subsistencia, su falta de tecnología, de capital, de preparación de sus directivos y capacitación de su personal, son las causas de esto.

Por lo anterior, la competitividad con respecto a E.U. y Canadá es asimétrica.

La Apertura Comercial fue un hecho positivo en términos generales, ya que impulsó la modernización y se buscó el mejorar la calidad de los productos de las PyMES para poder competir, pero el tiempo no fue suficiente, se requería una maduración efectiva, es decir, de un plazo mayor para elevar la competitividad de la economía mexicana.

El derrumbe inmediato del excesivo proteccionismo arancelario empujó hacia la bancarrota a empresas que requerían tiempo para afianzar los procesos de modernización que estaban en marcha.

Únicamente las empresas con capacidad económica para modernizarse subsistieron a la competencia brutal que se dio.

Cuando las empresas trataban de sobrevivir a la Apertura Comercial; se presentó la crisis económica de 1995, la cual agravó más la situación y llevó a la quiebra a una gran cantidad de éstas.

Con el presente trabajo se intenta dar sugerencias prácticas para que las PyMES puedan, en un futuro, no solo subsistir sino hasta crecer en situaciones similares.

Las decisiones sobre las soluciones que se pueden aplicar en este tipo de "crisis" que viven las empresas solo pueden ser tomadas por la dirección general.

Por lo que es necesario que las PyMES tengan dirección orientada a aprovechar todas las ventajas con las que cuenta.

Tomando todos los elementos que forman la dirección y enfocándolos de manera eficiente hacia la subsistencia y el crecimiento de la empresa en tiempos de crisis, las empresas podrán afrontar los embates de aguas furiosas en todos los ámbitos – políticos, fiscales, económicos, sociales y culturales –.⁴

⁴ GRAU Juan(1998): Los puntos cardinales de la empresa: Revista Istmo, Núm. 236

CAPITULO I LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES

1.1) EMPRESA. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Para poder hablar de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), hay que definir primero a la empresa.

En términos genéricos la teoría económica define a la empresa como: la unidad económica de producción, en contraposición a la unidad económica de consumo. La empresa es una duradera organización de capital y trabajo, para producir autónomamente bienes o servicios económicos con destino, mediato o inmediato al mercado.⁵

Sánchez Gil⁶ ha reconocido como caracteres definitorios de la empresa los siguientes:

- a) Es una unidad autónoma de producción
- b) Utiliza trabajo ajeno además del trabajo del empresario
- c) No produce para el autoconsumo sino para el mercado
- d) Su actividad la motiva el lucro
- e) Es poseedora, en diversa forma y grado, de capital
- f) Está sometida a un riesgo
- g) Y en ella existe innovación.

⁵ Gran Enciclopedia Rialp; vos Empresa; vol. VIII; Rialp; Madrid, 1979.

⁶ M. SÁNCHEZ GIL; Concepto económico de empresa; Madrid, 1964.

En términos administrativos la empresa no es sino un tipo particular de organización o asociación humana consciente, de carácter cooperativo (distinta, pues, de la asociación espontánea que es el grupo, o de la puramente circunstancial o física que es la asociación casual). Los hombres se asocian conscientemente en una organización cuando ciertos fines no pueden ser alcanzados individualmente. La organización, visible en sus miembros, no es la simple suma de éstos, sino algo nuevo y distinto a dichos miembros. El valor de conducta de una organización es el logro de unos objetivos. Los de una empresa son: producción y distribución de bienes o servicios económicos, lucro, y trascendencia de sus fundadores.⁷

Según Barnard⁸, las características de la organización que se dan a sí mismo en la empresa, son entre otras:

- a) Existencia de unos objetivos.
- b) Presencia de una autoridad.
- c) Jerarquización y funcionalización de los miembros.
- d) Distinción entre miembros y no miembros.
- e) Diferenciación entre la organización y sus miembros.
- f) Tendencia a perpetuarse.
- g) Creación de procedimientos de actuación nuevos.
- h) Existencia de problemas distributivos.

⁷ IDEM; pág. 5

⁸ BARNARD I. CH. : Las funciones de los elementos dirigentes; Madrid, 1959.

1.2) PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES (PyMES).

1.2.1) DEFINICION:

Este tipo de empresas se definen como: aquella que posee él dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.⁹

Salo Gravinsky considera que: La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes.¹⁰

1.2.2) CARACTERISTICAS:

- 1) Gerencia independiente: Los Gerentes suelen ser también los dueños.
- 2) Capital y propiedad: El capital es aportado por una persona o por un grupo de éstas, por lo tanto la propiedad es repartida del mismo modo.
- 3) Mercado local: El radio de acción de la empresa generalmente es de tipo local, aunque no necesariamente.
- 4) Tamaño relativo: Se toma en cuenta su tamaño pequeño respecto a otras empresas que operan en él mismo ramo.

⁹ PICKLE Hal B., ABRAHAMSON Royce L.: Administración de empresas pequeñas y medianas; pág.18.

¹⁰ GRABINSKY, Salo; La Empresa Familiar; pág. 11

1.2.3) CLASIFICACION DE LAS PyMES

El gobierno, con el propósito de dividir por estratos a las empresas, aplica una clasificación que consiste en la asignación del tamaño en función al volumen de ventas o al número de trabajadores.

De esta forma, como se puede ver en el Cuadro 1, se consideran empresas de tamaño **micro** las que tengan de 1 a 15 empleados o el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebase los 112,500 dólares.

Las empresas consideradas **pequeñas** deberán tener entre 16 a 100 trabajadores o el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase los 1,125,000 dólares.

Las empresas consideradas como **medias** deberán tener entre 101 y 250 trabajadores o el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasen los 2,500,000 dólares. Por último, se entiende que todas las empresas que excedan estos límites serán consideradas como grandes.

CUADRO 1

<u>TAMAÑO</u>	<u>PERSONAS OCUPADAS</u>	<u>VENTAS NETAS ANUALES</u>
Micro	1-15	112,500 dólares
Pequeña	16-100	1,125,000 dólares
Mediana	101-250	2,500,000 dólares

Fuente: SECOFI D.O.F 3 diciembre 1993

En el caso de empresas de nueva creación, la estimación del valor de las ventas netas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

En México como en muchos otros países, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la gran mayoría de los establecimientos de la industria manufacturera y generan la mayor parte de los empleos.

De conformidad con los censos económicos de 1994, el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, se encuentra conformado por 2,266,653 establecimientos, de los cuales el 52% corresponde al sector comercio, el 36% al de servicios, el 11.7% al manufacturero y el 0.3% restante pertenece al sector de minería y extracción de petróleo.

1.2.4) CLASIFICACION DE LAS PYMES POR TIPO DE ORGANIZACIÓN¹¹.

1.2.4.1) ORGANIZACIÓN ARTESANAL:

Comenzando por el umbral inferior, unas empresas están constituidas por actividades artesanales de tipo tradicional en las que el propietario puede trabajar por su cuenta y colocar el producto de su trabajo directamente en el mercado.

En cambio puede presentarse que aún perteneciéndole los medios de producción, las materias primas y el conocimiento (*know how*), el dueño se vea obligado a depender de un intermediario empresario, quien ejerce sobre él un poder directo mediante el control de recursos estratégicos de cualquier tipo: financieros, tecnológicos, materias primas, información o mercados.

Sin embargo, un rasgo distintivo de esta primera célula fabril es que el proceso de trabajo y la mercancía, realizados de principio a fin por el artesano con tecnología rudimentaria y una escasa división del trabajo, dependen

¹¹ALBA Vega, Carlos y MÉNDEZ Bernardo. Op Cit; Pág. 4

fundamentalmente de su propia habilidad, tanto en calidad y eficiencia, como en volumen.

1.2.4.2) ORGANIZACIÓN DE MAQUILA:

Las unidades artesanales tradicionales se distinguen de la industria capitalista a domicilio o maquila, donde los productores y algunos de sus familiares son reducidos a la condición de asalariados, cuyas materias primas o financiamiento dependen de los comerciantes. El comerciante proporciona parte del salario al encargar el trabajo y reserva el resto del pago hasta la entrega del producto final.

Este trabajo realizado por encargo, que floreció en Europa desde el siglo XVI ha perdurado y continúa hasta la actualidad. Ha tenido auge en algunos sectores económicos en países como México, en la medida en que ofrece muchas ventajas a las personas que lo encomiendan: salarios bajos, compromisos laborales reducidos o nulos, baja protección social y evasión fiscal.

1.2.4.3) ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA:

Otro tipo de establecimiento es el taller industrial o manufacturero, el cual, además de ser más grande que los anteriores, se distingue de ellos por no basarse primordialmente en el trabajo familiar sino en mano de obra asalariada, por su rigurosa división de trabajo y por el uso de tecnología avanzada, todo lo cual repercute en una mayor productividad.

1.2.5) VENTAJAS DE LAS PyMES

Todas estas estructuras industriales pequeñas son menos rígidas, cuentan con mayor flexibilidad y capacidad de innovación que las empresas más grandes que utilizan la producción en línea. Este tipo de empresas pequeñas cuenta con trabajadores más versátiles y adaptables que las grandes.

1.3) EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS PyMES.¹²

A través de la historia, la pequeña empresa ha recibido escasa atención. Son pocos los historiadores que se han molestado en archivar sus contribuciones para la sociedad; no obstante, el primer escrito acerca de esta apareció hace más de cuatro mil años. Esta describía la manera en que los banqueros prestaban dinero a cierta tasa de interés.

Desde entonces, pequeños comerciantes han utilizado inenarrables horas en lanzar productos y servicios que beneficien al consumidor.

En los siglos siguientes, aún la Iglesia Católica Romana tuvo a los pequeños comerciantes en baja estima. La Iglesia llamó a los detallistas pecadores pues no hacían nada por mejorar los productos; y seguían aumentando precios en mayor proporción a los productores y hasta el siglo XIX la Iglesia continuamente manifestó su desacuerdo al interés cargado por prestamos solicitados.

A pesar de que en la actualidad la pequeña empresa esta en mejor estima que nunca, permanece opacada por profesiones como Medicina o Derecho.

En su historia clásica de las empresas - grandes o pequeñas - Miriam Beard resalta: Los médicos están siendo reconocidos de tanta dignidad que el público

¹² Op. Cit. Gran Enciclopedia Rialp; vos Empresa.

se olvida que recientemente ocuparon la condición de barberos. Los Licenciados en Derecho han pasado a ser de simples abogados en cuestiones familiares a solemnes eminencias... No así el comerciante u hombre de negocios que ha luchado contra la marea y sin ningún paternalismo. Él es su propio antepasado, y por lo general, su memoria no alcanza a recordar mas allá de su última crisis dentro del negocio.¹³

Los orígenes de la pequeña empresa se remontan al mundo antiguo, existían factorías industriales de producción a gran escala, constituyendo instalaciones adecuadas, independientes de las residencias familiares.

La empresa pequeña floreció en casi todas las culturas antiguas. Los árabes, babilonios, egipcios, judíos, griegos y romanos sobresalieron entre otros. Sus productos y servicios eran frecuentemente de muy baja calidad y descuidados. Y a menudo los consumidores eran engañados y defraudados. Como resultado, la pequeña empresa se convirtió en objeto de desprecio.

Hammurabi, rey de Babilonia, en el año 2100 A.C. realizó un código de 300 leyes que protegían a los consumidores y a los pequeños comerciantes, especialmente contra el fraude. Labrado en columnas de mármol de ocho pies de altura, el código original ahora se encuentra en el museo de Louvre en París.

Efectivamente, la necesidad de proteger a los consumidores de los comerciantes y los comercios de los consumidores, es tan importante en nuestros tiempos como en los tiempos de Hammurabi. En aquel entonces, también la mujer jugaba un papel muy importante en la pequeña empresa, pues tenía responsabilidades sociales hacia el gobierno como las tiene ahora.

A pesar de lo realizado, la historia de la pequeña empresa nunca ha despertado el interés público. Historiadores griegos y romanos ignoraron casi por completo a

¹³ BEARD Miriam; A History of the Bussiness Man; pág. 35.

los pequeños comercios. Desde su punto de vista, las hazañas y las estrategias militares eran la historia.

Se llegó a un momento en el que principalmente a través de las pequeñas empresas, la civilización se expandió por todas las cuatro esquinas del mundo entonces conocido. En el oriente existían <bazares orientales> que eran un conjunto de pequeños talleres, físicamente conexos a una unidad comercial. Durante el medievo existieron fábricas en donde trabajaban juntos obreros y artesanos en un lugar instituido al efecto por un señor feudal.

Así pues, la concentración de obreros en un lugar de trabajo único no es extraña al mundo preindustrial. La distinción entre la empresa preindustrial y la industrial, reside en el hecho de que en la primera se daba el *trabajo en común*, mientras que es característico de la época industrial el trabajo en *colaboración*. Y esto lleva consigo, como factores necesarios, la división del trabajo, la especialización, la coordinación de tareas, las metas productivas comunes y la dirección unitaria.

Aunque, no hay que olvidar, que en algunas sociedades preindustriales ya existían talleres que precisaban de la división del trabajo y coordinación de actividades, como algunas fundiciones, herrerías, cervecerías, molinos, etc.

En términos generales, parece que las condiciones técnico-organizativas ya estaban presentes a fines del Siglo XVI y que se fueron generalizando y desarrollando al amparo y como efecto del progreso técnico general, gestándose con ello la empresa industrial.

En el orden institucional la empresa es el requisito que hizo posible la organización industrial del trabajo a partir de la época industrial, esto es, la aplicación al campo de la producción de los progresos de la técnica.

1.3.1) LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA NUEVA ESPAÑA

Desde los comienzos de la colonización de América, España impuso en sus colonias una política mercantilista, la cual frenaba el crecimiento de ellas y por lo tanto el desarrollo de las pequeñas empresas.

1.3.1.1) POLÍTICA MONOPOLISTA

En el año de 1495 se dispuso que los únicos que podían comerciar con las Indias, eran los barcos castellanos y españoles, y solamente por el puerto de Cádiz. Y se hizo expresa exclusión a los súbditos de la provincia de Aragón.

Después se estableció el comercio exclusivamente con los puertos de Sevilla y de Cádiz. A Cataluña en donde estaban localizados los mejores y mayores centros fabriles de la península se les prohibió el comercio con las colonias, hasta comienzos del siglo XVIII.

En 1503 por Real Cédula expedida por la Reina Isabel, se creó la Casa de Contratación de Sevilla, cuya misión era controlar y cuidar el comercio que se daba ente las colonias y España. Para darle efectividad al monopolio de la Casa de Contratación se crearon los Factores, estos eran empleados situados en los puertos para fiscalizar los registros de las naves a su llegada, además de que se decretó que viajara un escribano de la Casa de Contratación de Sevilla en ellas.¹⁴

El tráfico mercantil de muchos productos estaba monopolizado por el Estado, así mismo el cultivo y producción de muchos artículos, tales como el tabaco, el vino, la ropa, etc.

¹⁴RODRÍGUEZ, Leonardo; Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa; Págs. 3-4.

1.3.1.2) LOS IMPUESTOS

Los impuestos en las colonias se destinaban casi en su totalidad a la metrópoli, al sostenimiento del clero y al pago de los empleados y funcionarios de la colonia.

El Diezmo, la Alcabala, el Quito del rey, el tributo, la avería de la armada y el almojarifazgo son los impuestos que estaban vigentes en esa época en las colonias. Además de todo lo anterior, el precio de las mercancías aumentaba por la ubicación de los centros de población.¹⁵

Todo lo anterior nos muestra él porque del raquítico desarrollo económico de las colonias; los precios eran muy altos en relación con el poder adquisitivo de la población, lo que limitó las posibilidades de que se originara la pequeña empresa.

Además, en las colonias se crearon instituciones que obstaculizaron el desarrollo de la pequeña empresa, tales como: Las encomiendas, la mita, el obraje y la esclavitud.

1.3.1.3) INDEPENDENCIA DE LAS COLONIAS

Inmediatamente después de la independencia se estableció el comercio con todos los países del mundo. Desde mediados del siglo pasado se habían empezado a establecer ferrocarriles y a desarrollarse la navegación a vapor.

En el año de 1914 se abre el Canal de Panamá, grandes inmigraciones se vuelcan sobre América Central y América del Sur, trayendo consigo variadas artesanías, conocimientos y nuevas técnicas, así como ideas progresistas para el desarrollo de los negocios. Más tarde vienen las carreteras y los automóviles, y después la aviación, la cual contribuyó a la comunicación global del continente.

¹⁵ IDEM.

Paralelamente a todo lo anterior, surgió el inversionismo inglés, europeo y norteamericano. Con los grandes recursos aportados y el ahorro interno, se fueron creando grandes empresas mercantiles, agrícolas, industriales y mineras. El panorama económico, que parecía estático a mediados del siglo pasado, cambió totalmente.

1.3.2) DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO DESPUÉS DE LA INDEPENDENCIA

La separación de México de España no estuvo acompañada de una reorganización radical de la estructura socioeconómica del país. Las posiciones de los terratenientes no se habían debilitado e incluso se fortalecieron, como resultado del reparto entre generales y oficiales; de tal forma que la economía mexicana se desarrollaba con mucha lentitud.¹⁶

La independencia contribuyó al comercio exterior de México y a su incorporación a la economía mundial. La anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas estimularon un rápido desarrollo del comercio exterior.

En 1826, el Congreso aprobó un decreto que permitía el establecimiento de relaciones comerciales basándose en los principios de reciprocidad. Posteriormente en 1827 se firmaron convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos y Dinamarca. En 1832, se ratifican acuerdos de desarrollo de comercio exterior con Estados Unidos.

Para México, convenios con Estados Unidos y con potencias extranjeras, tenían resultados contraproducentes, ya que se estimulaban la penetración de capital y competencia extranjera, con la que la economía mexicana no podía competir y por lo tanto se frenaba el desarrollo del país.

¹⁶ IDEM, pág. 43

En 1831, se crea el Banco de Crédito para financiar a industrias nacionales dedicadas a la fabricación de telas de algodón y lana, papel y a la fundición. Sin embargo, el intento de industrialización no tuvo éxito, esto se debió a que no se modernizó la vieja estructura económica del país.

En el segundo tercio del siglo XIX el nivel de desarrollo de la industria mexicana continuaban siendo extremadamente bajo. La rama principal del desarrollo era la minería, en primer lugar la explotación de metales preciosos.

La rama principal de la industria de la transformación era el algodón. A fines del siglo XIX y comienzos del XX. México era un país típico de América Latina. Se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación, como el henequén, la caña, plátano, tabaco; cultivos que se producían en las plantaciones pertenecientes al capital extranjero. Se utilizaba maquinaria agrícola y casi no existía la aerotécnica y la irrigación.

El desarrollo industrial del país se distinguía por el predominio de la producción minera, la cual creció grandemente. La industria de la metalurgia comenzó a desarrollarse. La industria de la transformación estaba representada por empresas textiles. También adquirió importancia la construcción de vías férreas.

El desarrollo económico en esta época, estaba determinado no solamente por el atraso del país, sino también por la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía.

En la actualidad la pequeña empresa tiene un mayor valor en la sociedad, por lo que se han empezado a enfatizar sus logros, oportunidades, y problemas.

1.4) CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES EN MÉXICO¹⁷.

1.4.1) INDUSTRIA:

Según el censo económico de 1994, el sector manufacturero se encuentra conformado por 122,109 establecimientos que ocupan a 3,285,021 trabajadores. En el subsector de la industria pequeña y mediana existe una gran diversidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica, ya que sus escalas van desde talleres unipersonales y familiares, hasta aquellas con elevado nivel de organización y capacidad económica. Las industrias micro, pequeñas y medianas representan el 98% de los establecimientos de transformación en el país, absorben el 48.5% del personal ocupado (1.6 millones) y aportan el 44% del producto manufacturero, equivalente al 12% del producto interno bruto total. En cuanto al total de establecimientos del subsector; el 82% es micro; 15.3% pequeñas; y 2.7% medianas.

Por lo que respecta al personal ocupado, la micro industria representa el 24.8% con relación al total de este subsector; la pequeña 42.8%; y la mediana 32.4%.

El promedio de personal ocupado por establecimientos durante los últimos cuatro años se ha mantenido en 13 trabajadores.

Debido al nicho de mercado con que cuentan, tecnología y poco capital requerido generan muchos empleos dando de comer a una gran parte de la población. El subsector cubre casi todas las actividades manufactureras.

El 63.7% de los establecimientos se encuentra en las ramas de alimentos (26,778), productos metálicos (20,374), prendas de vestir (11,999), editorial e imprenta (10,515) y en la de muebles y accesorios de madera (6,602). En cuanto a su ubicación, el 60% de las empresas se localizan en el Distrito Federal

¹⁷ INEGI, Censo económico de 1994.

(21,480), Jalisco (12,827), México (12,184), Nuevo León (9,052), Guanajuato (8,551), Puebla (4,418) y Veracruz (4,332).

1.4.2) COMERCIO:

De conformidad con los censos económicos de 1994, en 1993 existían 1,208,779 establecimientos comerciales, que ocupaban a 2,969,786 trabajadores.

El comercio al por menor ocupó el 94% del total de establecimientos. El 6% restante correspondió al comercio al mayoreo. En cuanto al empleo, el 79% está en el comercio al por menor y el 21% en el comercio al por mayor.

El 61.9% de personal ocupado en este sector se localiza por orden de importancia en el Distrito Federal 18.1%, México 9.9%, Jalisco 7.6%, Veracruz 5.5%, Nuevo León 5.3%, Guanajuato 4.5%, Puebla 4.3%, Michoacán 3.5% y Chihuahua 3.2%. En lo referente a la ubicación de los establecimientos, el 60.5% se localiza, por orden de importancia, en el Distrito Federal 13.9%, México 11.2%, Jalisco 7%, Veracruz 6.2%, Puebla 5.3%, Guanajuato 5.1%, Michoacán 4.4%, Nuevo León 4.2% y Oaxaca 3.2%.

1.4.3) SERVICIOS:

Este sector registró 707,026 establecimientos que ocupaban a 2,652,893 trabajadores. El sector de servicios se desagrega en ocho subsectores de los cuales el de restaurantes y hoteles es el más importante en cuanto al número de establecimientos, ya que absorben el 29% con relación al total.

En este renglón le siguen por orden de importancia el de servicios de reparación y mantenimiento 27%, profesionales y técnicos 18%, educación y salud 16%; el resto de los subsectores oscila entre el 2 y el 4%.

En empleo, el sector de restaurantes y hoteles cuenta con el 28%, profesionales y técnicos 24%, educación y salud 20%, reparación y mantenimiento 15%. El resto tiene entre el 2 y el 5%.

1.5) APORTACIONES DE LAS PyMES A LA ECONOMÍA NACIONAL

1. El capital y el gasto que generan estas empresas se quedan en México, a diferencia del capital de ciertas personalidades y sociedades que permanecen en el país en carácter especulativo y que por cualquier desequilibrio se fuga provocando inestabilidad económica.
2. La recuperación de la inversión de estas empresas es prácticamente inmediata debido al monto de inversión requerida y a la poca liquidez con que se cuenta, lo que significa un pago de impuestos más rápido que las grandes.
3. Las decisiones de estas empresas se tienen que tomar rápidamente y por consiguiente son más abiertas al cambio que las compañías grandes. Esta evolución en los mercados y en nuestro país es cada día más acelerada, por lo que a las compañías grandes les cuesta más trabajo adaptarse.
4. Son una gran escuela ya que forman a personal capacitado obligándolo a tomar decisiones oportunas, administrar, dirigir y a resolver problemas.
5. Las pequeñas y medianas empresas son el inicio de las cadenas productivas, constituyendo en muchos países avanzados interesantes fuentes de subcontratación y especialización.

1.6) PROBLEMAS INHERENTES DE LAS PyMES EN MÉXICO

A raíz de la crisis económica de 1995 muchas PyMES enfrentaron grandes problemas de carácter general, lo cual causó el cierre de muchas de ellas. Pero no solo el entorno macroeconómico que enfrentaron y enfrentan las PyMES es el causante de sus problemas; debemos de tomar en cuenta los problemas inherentes a este tipo de empresas; problemas muy distintos a los de las grandes empresas.

De acuerdo a estudios realizados por el INEGI y NAFIN, el 38% de los empresarios al frente de los más pequeños negocios tienen un nivel de escolaridad de primaria o menor; mientras que en la pequeña y mediana empresa el 56% y 63% respectivamente, tienen estudios profesionales. Además, en promedio, solo 50% de los empresarios de las PyMES están dispuestos a recibir capacitación gerencial y solo 47% de estas empresas da capacitación a sus trabajadores, la cual es de tipo informal. Todo lo anterior pone en evidencia que la falta de educación y capacitación existente es uno de los principales problemas inherentes de las PyMES en México. Sin estudios y capacitación, las decisiones tomadas por los empresarios al frente de estas empresas difícilmente serán las adecuadas y muy probablemente se quedarán sin aprovecharse múltiples oportunidades de crecimiento.

La administración de estas empresas está basada en métodos tradicionales y poco flexibles al cambio que se requiere en la actualidad para enfrentar la competencia internacional con éxito. El 62% de las micro y pequeñas empresas están integradas en sociedades familiares. En cuanto a las empresas medianas, el 49% se organiza como sociedades de integración familiar. Los propietarios son todólogos y "hombres orquesta", que lo mismo realizan un trámite, que compran

un insumo, visitan un cliente o reparan una máquina.¹⁸

Para poder competir y crecer, las pequeñas y medianas empresas tienen que aprovechar al máximo su ventaja competitiva de flexibilidad. En general las pequeñas y medianas empresas ignoran las técnicas modernas de organización, gestión y contabilidad. Muchos negocios desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, con lo que evaden al fisco.¹⁹

Cerca del 50% de los productos y servicios de las pequeñas y medianas empresas se destinan al consumidor final. Con lo anterior se pone en evidencia que no existe una adecuada vinculación o integración entre estas empresas y las grandes empresas, así como tampoco con el sector público. Sólo 26% de las micro, pequeñas y medianas empresas provee de bienes y servicios al sector público y a las grandes empresas. Es difícil que un empresario de estas empresas este enterado de las necesidades del gobierno federal y de las grandes empresas cuando no existe una infraestructura adecuada por medio de la cual estén oportunamente enterados.

Por lo general las pequeñas y medianas empresas no están afiliadas a las organizaciones empresariales, salvo cuando ello es obligatorio.

Tampoco consideran el establecimiento de alianzas para operar conjuntamente con otras empresas de características semejantes.²⁰

Por otro lado, el 50% de los negocios micro y 71% de los pequeños y medianos han dirigido sus solicitudes de crédito a la banca comercial y han señalado que las principales dificultades que enfrentaron fue la complejidad de los

¹⁸ Banco Nacional de Comercio Exterior, revista titulada: Comercio Exterior Vol. 47, Núm. 2, México D.F., febrero de 1997, pág. 162.

¹⁹ IDEM.

²⁰ IDEM.

requerimientos para los trámites y las elevadas garantías. El crédito es un problema general para todas las empresas en México, pero naturalmente se manifiesta más en las empresas de menor tamaño. Más aún cuando las pequeñas y medianas empresas no cuentan con las garantías requeridas o no tienen el poder de negociación de las grandes empresas para conseguir créditos con tasas de interés bajas. Para las pequeñas y medianas empresas el crédito es casi inalcanzable. Las tasas de interés son muy altas y no se les considera sujetos de crédito porque carecen de las garantías que exigen los bancos, además de que se topan con grave dificultades para realizar los trámites.²¹ -

Otro problema inherente es el desarrollo tecnológico, ya que 53% de las empresas de tamaño micro y pequeño trabaja con lo que se puede llamar "tecnología propia", que básicamente es la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y al diseño de sus productos. Este renglón es de fundamental importancia, ya que resta el poco o nulo acceso que tienen estas empresas a la tecnología de punta, lo que repercute en baja calidad y en una debilidad frente a los retos que impone el mercado abierto. Sus máquinas, equipos y herramientas son, en general, escasos y además obsoletos. Puede decirse que emplean tecnología caduca y carecen de información sobre las novedades disponibles.²²

Y por último, tenemos la comercialización. Sus mercados generalmente son locales y están constituidos sobretudo por la población de menores recursos. Sin embargo, parte de las ventas se destinan a consumidores intermedios. Como la escala de su producción es pequeña, tienen poco poder de negociación y rara vez exportan.²³

²¹ IDEM.

²² IDEM.

²³ IDEM.

1.7) EL EMPRENDEDOR.

Después de analizar a las PyMES nos abocaremos al autor de ésta: **el emprendedor**, el cual es el creador de este sector tan importante de la economía de un país.

El emprendedor es aquella persona que toma iniciativas y las lleva a cabo, que crea; que comienza una obra o empresa y se mantiene en acción para producir un resultado positivo. En palabras corrientes decimos que un emprendedor es aquél que piensa, que actúa y que tiene el valor de tomar riesgos.²⁴

1.7.1) CARACTERÍSTICAS

A continuación se enlistan algunas características propias de los emprendedores:

- a) Se es empresario porque se tiene el deseo de crear riqueza para uno y su familia. De ahí puede venir el objetivo mayor de crear riqueza para un grupo de empleados, obreros, la comunidad donde se habita o el país; pero esencialmente es un afán individualista de creación de plusvalía o riqueza. Lo que impulsa a la gente a ser promotores de nuevos negocios.²⁵
- b) El emprendedor pone en juego de manera obsesiva y constante a través de un buen periodo, todos los recursos con que cuenta, y se ingenia para obtener otros que parecían inalcanzables.²⁶
- c) Un emprendedor es, por naturaleza, una persona que asume riesgos en forma constante. Él sabe que emprender algo es arriesgarse, fracasar y volver a empezar.²⁷

²⁴Concepto extraído de pláticas con el Ing. Genaro Alavez.

²⁵ GRABINSKY, Salo; El emprendedor; pág. 1

- d) El emprender es una actitud, tiene que ver con la búsqueda continua por la excelencia en cualquiera de los campos en que se mueve el emprendedor; habla también de una constante imposición de retos para ser cada vez mejor, superarse a sí mismo y a los demás.²⁸

²⁶ IDEM, pág. 2

²⁷ IDEM.

²⁸ MARTÍNEZ RUIZ-VELAZCO, Laura; Emprender es una actitud; Revista: Génesis 95; Dic. 1997; Año 2, Núm. 6; México, D.F.; pág. 6

CAPITULO II LA APERTURA COMERCIAL EN MÉXICO

INTRODUCCIÓN

Para poder entender el comportamiento de las empresas mexicanas (no importando su tamaño), tenemos que ubicarlas en el entorno macroeconómico que las rodea. Entorno que depende, en gran medida, de las políticas económicas que aplica el Estado en nuestro país. Por lo cual haremos un resumen de las diferentes medidas económicas tomadas por diferentes periodos gubernamentales y su efecto en la economía nacional, además de que analizaremos la afectación que tuvo la política Neoliberal que adoptó el gobierno mexicano después de la crisis de 1982, en la creación, subsistencia y desarrollo de las PyMES.

2.1) ANTECEDENTES

2.1.1) POLÍTICA DE SUSTITUCION DE IMPORTACIONES

Posterior al término de la Segunda Guerra Mundial se decretó por vez primera una política bien definida de sustitución de importaciones, la cual consiste en reemplazar aquellos productos que se importan de otros países por productos de manufactura local. El objetivo de esta política fue construir una industria propia a partir de la tecnología importada en el inicio, y desarrollar una tecnología propia en el mediano y largo plazo.

Esto dio origen a un proteccionismo comercial, imponiendo barreras arancelarias o impidiendo la importación de muchos productos en forma definitiva, y sujetando la mayoría a permisos de importación. Además los trámites

burocráticos hicieron muy difícil la entrada al país de una gran cantidad de productos.

La medida tuvo efectos positivos en el corto y mediano plazo en cuanto a la creación de una industria nacional, sin embargo, el proteccionismo dio origen a que las empresas no se desarrollaran sanamente al excluir el importante factor de competencia, como el incentivo de desarrollo de la calidad y la eficiencia.²⁹

2.1.2) ALCANCES Y LÍMITES DEL DESARROLLO ESTABILIZADOR Y DEL DESARROLLO COMPARTIDO.

Desde los últimos años de la década de los cincuenta hasta finales de los sesenta, la economía mexicana se caracterizó por un rápido crecimiento del producto y la estabilidad, tanto del tipo de cambio, como en el nivel de precios.

Esta fase fue denominada posteriormente "desarrollo estabilizador" y representó la instrumentación práctica de un modelo de desarrollo en el que la política económica giraba alrededor de estímulos a la iniciativa privada y a una participación conservadora del sector público en la economía. Durante el "desarrollo estabilizador" fue el sector industrial el que imprimió un mayor dinamismo al resto de la economía: su tasa media anual de crecimiento (9%) fue superior a la que registró la economía en su conjunto (6.5%). El patrón de desarrollo industrial adoptado representó un cambio con respecto al que había prevalecido en la fase del crecimiento con inflación.

La naturaleza del proceso de sustitución de importaciones fue desplazándose, a medida que transcurrió la década de los sesenta, de los bienes de consumo final

²⁹CAVAZOS, Alejandro: *La Apertura Comercial: Una opción de desarrollo*. Síntesis y Expectativas Económicas: pág. 2

hacia los bienes intermedios y de capital. La misma formulación de la política económica orientó el crecimiento de la economía "hacia adentro" mediante la utilización de una política comercial proteccionista: cuotas de importaciones como vías de estímulo a la sustitución de importaciones, aranceles elevados, exenciones fiscales para el fomento de nuevas industrias, tasas de interés preferenciales para la promoción industrial y, en fin, todo un conjunto de estímulos a la industrialización, con lo cual logró que el mercado interno se convirtiera en el principal motor del crecimiento económico.

Como resultado de esto, la economía mostraba dos características importantes: insuficiencia dinámica en el mercado de trabajo acompañada de las finanzas públicas. Ambos factores actuaron conjuntamente como restricciones al crecimiento económico: uno, porque debilitaba el mercado interno; otro, porque en la medida en que la economía tendía a acelerarse su ritmo de actividad, tenía un efecto inducido en las importaciones que elevaba el déficit comercial externo.

Este último efecto resultó decisivo por la manera en que operó la política de manejo de la demanda agregada. Si la tasa de crecimiento pasaba del 6% a más del 7% anual, el déficit de la cuenta corriente aumentaba en exceso, tornándose difícil la obtención de suficiente crédito externo para financiarlo; entonces, la reacción normal era contraer la demanda agregada con el fin de reducir el déficit a niveles más manejables. Pero esto último se lograba a costa de debilitar aún más el mercado de trabajo, aumentando el desempleo y el subempleo.

Ahora bien, dadas las características estructurales del patrón de desarrollo adoptado y la consecuente incapacidad del sistema para proveer suficientes empleos, se planteó un dilema de capital importancia: para que el mercado de trabajo se mantuviese en equilibrio (definido este como la capacidad del sistema para absorber el incremento de la fuerza de trabajo) requería que la economía

creciera a una tasa anual no menor de 7.5% del Producto Interno Bruto (PIB); sin embargo, una tasa superior a 6.5% ponía en serios aprietos a la balanza de pagos, comprometiendo el tipo de cambio, un instrumento que ya para entonces había alcanzado rango de pseudo-objetivo.

Así que existía incompatibilidad entre el equilibrio externo (entendido como el mantenimiento de tipo de cambio) y el equilibrio interno. Usualmente, cuando se presenta el dilema, se opta por reducir la tasa de crecimiento (tal fue el caso de los años 1965, 1969 y 1971) y éste fue quizá el error más grave de este modelo de desarrollo: crear el desequilibrio creciente en el mercado de trabajo.

Si evaluamos el comportamiento global de la economía durante el <desarrollo estabilizador> podemos concluir que la política sustitutiva de importaciones y el estancamiento del sector agrícola agravaron el problema del empleo: la imposibilidad de avance fiscal recargó la presión impositiva sobre el factor trabajo; el convertir un instrumento de política económica (el tipo de cambio) en un fin en sí mismo impidió corregir el déficit comercial, y la amplia posibilidad de endeudamiento externo permitió posponer la adopción de medidas correctivas.

Mientras que el desarrollo estabilizador delineó sus objetivos a futuro, el desarrollo compartido (1970 a 1976) presentó los suyos a corto plazo, y se pueden decir que eran el crecimiento económico y la mejora en la distribución del ingreso. Se mantenían, desde luego las metas anteriores: estabilidad de precios y de tipo de cambio. De manera que en vez de la relación tres objetivos - tres instrumentos, del desarrollo estabilizador, se implementaron cuatro objetivos y tres instrumentos. Los dos primeros fueron adicionados con medios de política comercial orientados a bajar la protección, mejorar la eficiencia industrial, eliminar el sesgo antiexportador y fortalecer la competitividad internacional del país para afianzar la independencia económica interna (menor endeudamiento

externo), y además se llevaría a cabo una reforma fiscal vinculada al objetivo de redistribuir el ingreso.

Para entender bien las dificultades que empañaron esta estrategia de desarrollo es importante subrayar que, para reorientar la economía mexicana hacia un nuevo modelo que enmendara las deficiencias del desarrollo estabilizador, el principal instrumento de política económica era el gasto público, su estructura, su monto y calidad de los proyectos a que se destinaba. Sin embargo, una condición necesaria para poder ejercer gasto público autónomo e independiente la constituía el saneamiento de las finanzas públicas.

Todo lo anterior nos indica que, el intento de reforma fiscal de 1972 no pudo llevarse a cabo y dejó incompleto el enlace (la compatibilidad) entre los objetivos e instrumentos, lo que obligó al gobierno a recurrir al endeudamiento externo, entorpeciendo el esquema de desarrollo compartido.

El haber introducido un objetivo adicional (la distribución del ingreso) en la política económica, sin incluir un nuevo instrumento para lograrlo (la reforma fiscal), determinó en buena medida los cada vez mayores problemas que enfrentó el desarrollo compartido, pues hubo que financiar el gasto público mediante el endeudamiento externo, y en la medida en que este recurso se volvió insuficiente, se financió mediante el endeudamiento interno, en cierto grado vía emisión primaria, con las consecuentes presiones inflacionarias y poniendo entredicho otro de los objetivos de este esquema de desarrollo: la distribución del ingreso.³⁰

2.1.3) LA EXPLOSIÓN DEL DÉFICIT FINANCIERO DEL SECTOR PÚBLICO.

Con la modificación de la política económica del Gobierno Federal en 1972, se inició un largo periodo de financiamiento inflacionario del gasto público. En 1970, el déficit financiero del sector público representaba sólo 3.8% el producto interno bruto que se redujo al 2.5% en 1971.

Sin embargo, en la segunda mitad del año siguiente ocurrió un cambio muy significativo en la política del gasto el gobierno, y el resultado fue que para ese año el déficit financiero del sector público representó 4.9% del PIB, cifra que casi duplicó a la del año anterior.

En los tres años siguientes se continuó con la misma política y el déficit financiero como proporción del PIB pasó a ser de 6.9% en 1973, 7.2% en 1974 y 10% en 1975. Este nivel ya se consideraba muy alto en relación con patrones internacionales y la paridad cambiaría sólo se pudo sostener unos cuantos meses más.³¹

El gobierno de José López Portillo, al inicio de su administración, aprovechó dos circunstancias que se le presentaron para amortiguar los efectos de la crisis: la crisis energética en el plano mundial y el descubrimiento de enormes recursos petroleros en Chiapas y Tabasco, lo que permitió profundizar la intervención estatal en la economía, logrando paliar la crisis y establecer altas tasas de crecimiento³² y convirtiendo al petróleo en la base de la expansión económica.

³⁰ SOLÍS, Leopoldo: La economía mexicana; Enciclopedia Salvat: Historia de México; Vol. 15; pág. 2518 - 2523

³¹ IDEM.

³² La tasa de crecimiento promedio fue de 8.4%, en el periodo que va de 1978 a 1981. Cfr. - PIPITONE, Ugo; La salida del atraso: un estudio histórico comparativo; México, 1994, pág. 417.

A fines de agosto de 1976 se anunció la modificación del tipo de cambio que por más de 22 años se había mantenido fijo.

En los últimos meses de ese año se celebró un convenio con el Fondo Monetario internacional (FMI), ahí se señaló que, con el fin de reducir los problemas de balanza de pagos, había que disminuir el déficit del sector público, como proporción del PIB, de manera significativa. Además de que se concertaron financiamientos con organismos internacionales supeditados a la confianza esperada en los altos ingresos provenientes del exterior, por la exportación petrolera, ya que se confiaba en este recurso para reactivar la economía, restablecer el crecimiento histórico y recuperar la inversión tanto pública como privada, así como el autofinanciamiento y un equilibrio más holgado con el exterior, de tal manera que se pudiera mantener una creciente deuda externa con algún grado de control.

Posteriormente, el creciente ingreso de capitales tanto por la exportación petrolera como por el otorgamiento de créditos contribuyó a erosionar la poca inclinación a la disciplina presupuestal, además de que impulsó el crecimiento de las importaciones (aumento del déficit), fomentó cierta estabilidad cambiaria y estableció bases (muy endeables) de crecimiento económico.

La expansión del gasto interno del sector público no se vio acompañada de una política correspondiente de ingresos, fueran por vía tributaria o a través de precios y tarifas, que transfirieran recursos del sector privado hacia el sector público. A final de cuentas, esa política se reflejó en una aceleración de la tasa de incremento de los precios y en una expansión del déficit en cuenta corriente con el exterior. Esto último se estimuló al mantener un tipo de cambio casi fijo, que se devaluaba mes con mes.

En unos cuantos años la economía de México pasó a ser muy dependiente de lo que sucedía con el petróleo, tendencia que aún persiste.

A mediados de la década de los años ochenta, más del 70% del valor de las exportaciones del país correspondieron a productos de la industria petrolera, tanto crudos como refinados, así como artículos de la petroquímica básica. Por otro lado, una tercera parte de los ingresos corrientes del Gobierno Federal corresponden a derechos o impuestos relacionados con la producción o venta de artículos de este sector.

El déficit financiero del sector público federal alcanzó en 1981 una proporción de 14.7% respecto al PIB, que fue casi siete puntos porcentuales superior en varios puntos en 1982. Para financiar el déficit en cuenta corriente y las fugas de capital, el sector público se endeudó en forma masiva en el exterior en condiciones muy rígidas; así, se aplazó sólo por un breve tiempo el ajuste cambiario, lo que provocó que su magnitud fuera aún mayor.³³

2.1.4) EL ENDEUDAMIENTO EXTERNO Y LA SOBREVALUACIÓN DEL PESO.

Como a partir de 1973 se utilizó de manera significativa la deuda externa para financiar los crecientes déficit fiscales del sector público. Entre 1973 y 1976 la deuda externa creció, medida en dólares, a una tasa superior al 40.0% anual.

El flujo anual representó en cada uno de esos años una proporción cada vez mayor respecto al PIB. De representar el 0.3% en 1972, pasó a 3.0 en 1973, a 4.1% en 1974, 4.9% en 1975 y 6.1% en 1976. Junto a la necesidad cada vez

³³ SOLIS. Leopoldo; op. cit.; pág. 2524

mayor de recursos crediticios del exterior para financiar el creciente déficit del sector público, la moneda mexicana mostró un alto grado de sobrevaluación: de aproximadamente 13.2% en 1972, pasó a cerca de 20.9% en 1976, año en que ocurrió una modificación importante del tipo de cambio.

Como ya se señaló, en 1981 se recurrió en montos muy considerables al endeudamiento externo por parte del sector público y además se contrató deuda a corto plazo y a tasas de interés muy elevadas. En sólo ese año, la deuda pública externa creció en algo más del 56.0%.

2.1.5) ALGUNOS ASPECTOS DE LA CRISIS DE 1982

La crisis que se generó a finales de 1981 no se puede explicar si no se ubica como un resultado de la aplicación, desde 1983, de un modelo de acumulación predominante que impulsó un proceso de ajuste y apertura comercial dentro del marco de una reforma de Estado encaminada a una estructura neoliberal del desarrollo capitalista.

Al inicio de 1982 una serie de problemas estaban presentes en la economía mexicana: el pago a proveedores que se había pospuesto a fines del año anterior; la pesada carga de la deuda; la presión de concluir obras en el último año de gobierno; el peso de la inversión en PEMEX; la magnitud de las transferencias a entidades paraestatales por causa de la insuficiencia de sus ingresos y también, la debilidad del mercado petrolero.

La crisis económica se manifestó cuando se restringieron fuertemente los créditos internacionales, las tasas de interés se elevaron drásticamente (1981) y el precio del petróleo dio señas de interrumpir la tendencia ascendente que tenía desde 1979. Al conjuntarse el excesivo endeudamiento externo (agudizado

por el déficit comercial), la imposibilidad de mantener el creciente déficit del sector público, la sobrevaluación de la moneda y la fuga de capitales, el Estado mexicano tuvo que suspender sus pagos al exterior, restringir la circulación de capitales y decretar la nacionalización de la banca. Al mismo tiempo, estas acciones llevaron al máximo la intervención directa del Estado en la economía y a un profundo retroceso posterior, como consecuencia del nivel alcanzado por la crisis económica.³⁴

2.1.6) EL ESTABLECIMIENTO DEL MODELO NEOLIBERAL

La pugna del Estado con la clase media local y la imposibilidad de restituir, sobre las mismas bases, su relación con el capital financiero internacional fortalecieron la opción liberal que el propio FMI y el Banco Mundial (BM) venían impulsando en México desde 1976, con la firma de la primera carta de intención, antes mencionada. La política de liberalización se había aplicado de manera diferenciada por las circunstancias del auge petrolero y las condiciones especiales de los créditos obtenidos.

La crisis económica de 1982 dio la pauta para llevar a cabo el proceso de reestructuración y modernización de la economía, en el que la política industrial nacional y, en general, la política económica experimentarían una serie de cambios que el capital financiero internacional habían estado demandando desde hacía mucho tiempo.

En este sentido el FMI y el BM impusieron garantías para sus créditos a largo plazo,³⁵ restringiendo sus préstamos al cumplimiento de programas de

³⁴ IDEM.

³⁵ Miguel de la Madrid asumió los acuerdos signados con los organismos internacionales, al suscribir la tercera "Carta de intención" o "Convenio de facilidad amplia" entre el gobierno de México y el FMI. Cfr.- ORTIZ WADGYMAR, Arturo: Política económica de México 1982-1994 (Dos sexenios neoliberales); México; Nuestro Tiempo; 2ª ed.: 1994; pag. 47

estabilización que estuvieran supervisados por esos organismos. Se avaló un programa de reestructuración económica que incluyó una creciente desregularización, una mayor apertura al exterior y propuestas de privatización del sector paraestatal. Se establecieron límites de endeudamiento público externo, además de otras medidas de corte monetarista que incidieron sobre el gasto público, los salarios, los precios internos, buscando controlar la "expansión de la demanda", para darle mayores facilidades a las importaciones y reducir la protección a la industria.

La nueva forma de acumulación rescata y critica los enormes problemas que había generado la intervención directa del estado en la Economía, que iban desde el despilfarro de los recursos públicos, la calidad de los servicios, el burocratismo, hasta el déficit fiscal, el crecimiento económico, etc.; según esa argumentación, todo ello mostraba la falta de eficacia y la incapacidad del Estado para regular la economía y los mercados. Es decir, la nueva política convirtió al Estado en un estorbo para el crecimiento económico, por lo cual era necesario que se replegara, en una parte sustancial, en sus responsabilidades económicas.

El gobierno de Miguel de la Madrid encauzó todos sus esfuerzos a lograr la modificación del modelo de acumulación, en donde se estableció la preeminencia del mercado para salir de la crisis. Su programa se encaminó a restablecer los principales equilibrios macroeconómicos, detener la presión inflacionaria, por medio de una drástica contracción del mercado interno, y orientar la producción hacia los mercados internacionales.³⁶

El modelo liberal plantea la reforma del Estado que establece que no corresponde a éste intervenir en la economía cuando los mercados pueden, de manera más eficiente, asignar los recursos y distribuir el ingreso. El camino que

³⁶ PIPITONE, Ugo: Op. cit., pág. 418

se propone es que la estabilización de la economía se dé a partir de un manejo realista del presupuesto, la privatización de empresas paraestatales, la reforma fiscal, la desregularización económica, la reforma financiera, la liberalización del comercio, la renegociación de la deuda externa y el fortalecimiento de la tenencia de la tierra.³⁷

Este modelo destaca la importancia del mercado en la regulación económica y el fortalecimiento de la empresa privada, conjuntamente con la participación declinante de la intervención directa del Estado en la economía, mediante un proceso masivo de desregularización, liberalización, apertura, privatización de empresas y servicios públicos y una mayor intervención privada en la inversión pública.³⁸

2.1.7) LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA NEOLIBERAL

El Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) no era otra cosa que la puesta en práctica de la política de estabilización sugerida por los organismos financieros internacionales, mediante el establecimiento de una serie de compromisos encaminados a atacar los problemas inflacionarios. El Estado tuvo que disminuir sus gastos e inversiones para alcanzar un superávit primario, dejando de lado tanto las obras de infraestructura como los sectores estratégicos y prioritarios, con lo cual se configuró un contexto recesivo y se solicitaron las pérdidas que le correspondían en gran parte al sector privado.

³⁷ ASPE ARMELLA, Pedro; El camino mexicano de la transformación económica; México 1993, pág. 11

³⁸ SUNKEL, Oswaldo; El marco histórico de la reforma económica contemporánea, en el Pensamiento Iberoamericano, núm. 22-23, t. I, 1992-1993

Se recurrió al endeudamiento interno para poder cubrir los requerimientos financieros. Los pagos del servicio de la deuda externa aumentaron también tanto porque ésta siguió creciendo como por el impacto de la política devaluatoria sobre el valor de la misma.³⁹ El FMI asumió funciones de evaluación, supervisión, control y vigilancia más estrecha de la economía. La política económica descrita se confirmó en la reunión realizada por el BM y el FMI, conocida como el "Consenso de Washington", en donde se planteó que las raíces del desequilibrio estructural de América Latina estaban en el modelo de desarrollo seguido en la posguerra que asignaba un papel de liderazgo a la estrategia de sustitución de importaciones y al Estado de motor de crecimiento. Según este planteamiento, la exagerada expansión estatal se evidenció en: el incremento del Estado como inversionista, el incremento en el tamaño de las empresas públicas y el aumento de las regulaciones.

Ante el excesivo y asfixiante papel interventor del Estado se planteó que éste debería apoyarse en una reforma estructural para recobrar tanto el crecimiento económico como la estabilidad macroeconómica, con lo que se proponía el cambio a una estrategia de crecimiento de mercado orientado hacia fuera. Para lograr este objetivo se establecieron cuatro condiciones básicas: tener un marco macroeconómico solvente, un gobierno eficiente y reducido, un eficiente y creciente sector privado y una política que permitiera reducir la pobreza.

El estado solo debería concentrarse en proveer la infraestructura básica, como carreteras, suministro de agua o alcantarillado; los gastos gubernamentales se dirigirían a los programas antipobreza, educación y cuidados de la salud.

³⁹ HUERTA G.; Arturo; La política neoliberal de estabilización en México; México, Diana, 1994, pág. 25ss.

Las principales sugerencias del "Consejo de Washington" se pueden sintetizar en los siguientes aspectos⁴⁰:

- a) controlar y disminuir el déficit público,
- b) eliminar subsidios y orientar el gasto hacia la infraestructura pública,
- c) ampliar la base fiscal y moderar la tasa de impuestos,
- d) manejar la política de tasa de interés positiva para motivar el ahorro,
- e) aplicar una tasa de cambio competitiva que fomentara las exportaciones,
- f) aplicar una tasa comercial que liberalizara la circulación de mercancías,
- g) establecer políticas favorables a la inversión extranjera directa y atraer capitales y tecnología,
- h) privatizar las empresas en manos del Estado,
- i) garantizar los derechos de propiedad (patentes) con miras a lograr el control del desarrollo tecnológico por parte de los países desarrollados.

La aplicación de la política liberal fue paulatina. Tenemos, por ejemplo, que a partir de 1985 México suprimió unilateralmente los permisos previos de importación para casi 80% de las fracciones arancelarias sujetas a restricciones; en 1986 ingresó al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), para culminar, a finales de 1991, con menos de 10% del valor total de las importaciones sujetas a permisos de importación.

El tercer paso en la reforma comercial lo constituyeron las negociaciones para la creación de una zona de libre comercio (el Tratado de Libre Comercio, TLC).⁴¹

En cuanto a la participación directa del Estado en la economía, sus dimensiones se redujeron en forma también paulatina, ya que de las 1,155 entidades paraestatales con que contaba en 1982 en mayo de 1993 quedaban sólo 213.

⁴⁰ GONZALEZ CHAVEZ, Gerardo; México: Pasado, Presente y Futuro; UNAM, México, 1996, págs. 109-110

⁴¹ ASPE ARMELLA, Pedro; Op. cit.; pág. 133ss.

Esto significó que de 1982 a 1993 se desincorporaron 977 paraestatales, además de encontrarse en proceso de liquidación, extinción, fusión, transferencia o venta 51 entidades más.⁴²

Con las políticas de estabilización acordadas con el FMI se logró un cierto grado de equilibrio en los compromisos externos, sin embargo, esta situación no fue duradera y los problemas económicos se presentaron nuevamente. La deuda acumulada y el flujo de pagos externos mostraron los desequilibrios macroeconómicos. El incremento de las tasas de interés internacional provocó un aumento en las obligaciones gubernamentales y un crecimiento en el déficit, con lo que se revierte, nuevamente, el problema fiscal.

La búsqueda del equilibrio impulsó nuevos recortes al gasto estatal y el establecimiento de nuevos mecanismos para incrementar los ingresos. Esta situación empeoró la evolución de la economía y condujo a una profundización de la fuga de capitales. Al fracasar el intento de reducir las tasas de inflación y estabilizar la economía se cayó en procesos inflacionarios más acelerados. La recesión económica de 1986 obligó al establecimiento del plan gubernamental conocido como el Plan de Aliento y Crecimiento (PAC), que tuvo como escenario máximo al crack bursátil de octubre de 1987, la devaluación del peso y una inflación anual de 159.2%.⁴³

A finales de 1987 y durante 1988 se firmaron diversas versiones de lo que fue el Pacto de Solidaridad Económica (PSE) para "controlar los efectos de la inflación", ratificar el control de los precios de algunos productos, la congelación de salarios

⁴² ROGOZINSKI, Jacques: La privatización de empresas paraestatales, México, FCE, 1993, pág. 46-47. De manera paradójica, para la venta de las empresas surgieron nuevos organismos y algunas de las empresas se fraccionaron para la liquidación, para este motivo la suma de las empresas vendidas, más las que quedaron en manos del Estado, no coincide con el total. Véase al respecto la nota de pie de página del autor arriba citado.

⁴³ ORTIZ WADGYMAR, Arturo: Op. cit., págs. 67-68 y GONZALEZ CHAVEZ, Gerardo: Op. cit.; pág. 297

y del tipo de cambio, además de continuar con la apertura externa y la estricta disciplina fiscal.

2.1.8) RATIFICACIÓN DE LA POLÍTICA NEOLIBERAL, 1988-1994

En diciembre de 1988 tomó posesión el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y ratificó la continuidad de la política neoliberal; al renovar el Pacto suscrito en la administración anterior, le cambió el nombre (ahora se llamaría de Estabilidad y Crecimiento Económico, PECE), para ratificar la necesidad de recuperar el crecimiento económico que había sido tan limitado en el gobierno anterior. Se estableció como prioridad que la economía creciera, así como la reestructuración de la deuda externa.

La política de los pactos permitió reducir la inflación a partir de 1988 y se alcanzó el saneamiento de las finanzas públicas en 1991, pero a costa de aumentar el desequilibrio productivo, de mantener alta liquidez financiera, creciente desempleo y déficit del sector externo.⁴⁴ A partir de 1989, el Estado profundizó radicalmente el proceso de venta de las empresas paraestatales, la privatización se expande de las empresas pequeñas y medianas a las mayores empresas públicas. Los objetivos de la política económica, planteados desde el año de 1983, continuaron siendo la base de la transformación económica, sin embargo se fue mucho más allá en el proceso ya que se liquidaron áreas que el gobierno anterior no se decidió a tocar porque aún las consideraba estratégicas, tal es el caso de sectores como: teléfonos, siderúrgica, sistema financiero, aviación, actividades petroquímicas y telecomunicaciones.

⁴⁴ HUERTA G., Arturo: Op. cit., pág. 45.

Los recursos que se obtuvieron por la venta de las paraestatales, que generaron ingresos por alrededor de \$23,500 millones de dólares,⁴⁵ se incorporaron a un fondo especial, "fuera del presupuesto del gobierno", constituido como una reserva para enfrentar acontecimientos inesperados, como podría ser por ejemplo, la caída en los precios del petróleo más allá de ciertos límites.⁴⁶ Sin embargo, la mayoría de los recursos se utilizaron para el pago de la deuda pública interna y externa.

La menor participación estatal en la economía, producto de la privatización, liberó ingresos antes asignados a las empresas que se desincorporaron y que se destinaron a otras "prioridades", sobre todo al Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), que se convirtió en un elemento publicitario fundamental para las campañas políticas. Apoyándose en el patrimonio nacional y comprometiendo el crecimiento del país y su soberanía el gobierno procedió al ajuste de sus finanzas y a cubrir las obligaciones con los acreedores internacionales y nacionales para ganarse la credibilidad y confianza de los grupos más fuertes del sector privado de la economía.⁴⁷

La venta de las empresas paraestatales se entrelazó con la mayor apertura de los mercados internos y con el establecimiento de acuerdo con otros países de América Latina. Los objetivos declarados en tales destacan los mecanismos tendientes a lograr condiciones arancelarias similares a los países signantes y eliminar las trabas que inhiben la libre circulación de capitales y mercancías. En la medida en que se tendía a la integración de mercados mucho más amplios, los más interesados en esta apertura comercial fueron los grandes capitalistas tanto nacionales como extranjeros, sobre todo las empresas estadounidenses, ya que

⁴⁵ IDEM, pág. 32

⁴⁶ ROGOZINSJI, Jacques, Op. cit., pág. 32

⁴⁷ HUERTA G., Arturo; Op. cit.; págs. 128-130.

necesitaban asegurar la libertad de flujos comerciales, de capital y de trabajo, ante la nueva coyuntura internacional: es decir, la formación de los grandes bloques económicos en el ámbito internacional.

2.2) LAS PYMES ANTE LA APERTURA COMERCIAL

2.2.1) BASES DE LA APERTURA COMERCIAL

Como ya lo hemos mencionado, en el año de 1983 el gobierno comenzó a aplicar un esquema gradual de apertura, que básicamente consistió en:

- Una sustitución gradual y creciente de los permisos de importación por aranceles,
- La eliminación paulatina del sistema de precios oficiales,
- La reducción de la dispersión arancelaria,
- Adopción de un sistema más moderno de clasificación y codificación de mercancías,
- Una participación más activa en las negociaciones bilaterales, regionales y multilaterales,
- La expedición de una Ley de Comercio Exterior (Ley Reglamentaria del Artículo 131 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en Materia de Comercio Exterior, aparecida en el "Diario Oficial de la Federación" el día 31 de enero de 1986),
- El ingreso de México al GATT (Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio), ocurrido formalmente el 24 de Agosto de 1986.
- Programa de desregularización económica, simplificación y readecuación del marco jurídico que regula la inversión extranjera,
- Promoción de exportaciones, no petroleras,
- Fomento a la actividad productiva de los particulares,
- Promoción de los intereses del exterior,

- Negociaciones con Estados Unidos de Norteamérica respecto a acuerdos de comercio de tipo bilateral en el año de 1989.
- Negociaciones con E.U. de Norteamérica y con Canadá respecto a un Tratado Trilateral de Libre Comercio, en el año de 1990.
- Firma del Tratado de Libre Comercio antes mencionado, conteniendo derechos, obligaciones, condiciones, normas, salvaguadas, etc., en el año de 1993.

La Apertura Comercial tuvo implicaciones muy profundas sobre la composición y dinamismo de la producción. Pero en esa época, resultaba difícil identificar cuales serían los sectores beneficiados y cuales los perjudicados.

Para 1993, con excepción de los sectores automotriz, farmacéutico, agrícola y de computación, los demás se encontraban abiertos y representan el 75% de las importaciones totales.

Los aranceles habían tendido a uniformarse, con el propósito de reducir las distorsiones, antes existentes en la estructura de precios relativos y fluctuaban en una banda de entre un 10 y un 20%.⁴⁸

2.3) LA REALIDAD DE LA APERTURA COMERCIAL

Después de todo lo anteriormente expuesto, podríamos decir que la decisión de implantar el modelo neoliberal en México, como política económica; era necesaria, para poder subsistir en un mundo que poco a poco se ha ido globalizando.

⁴⁸ BELGRANO, Eduardo; Las lecciones de la apertura comercial en el pasado; Síntesis y Expectativas económicas; México, D.F.; Junio de 1991

De hecho países como Alemania y Japón salieron de sus profundas crisis económicas y sociales tras la Segunda Guerra Mundial, siguiendo esquemas semejantes. Pero en esos países se siguió un cuidadoso plan de modernización y fortalecimiento de su planta productiva, previo a la Apertura Comercial.

Este proceso benefició ampliamente a las empresas y en general a la economía norteamericana. La Apertura Comercial de nuestro país la ha permitido a la economía de Estados Unidos pasar de una situación de déficit comercial respecto a México de \$5,448.5 millones de dólares, en 1987, a un superávit (mayores exportaciones que importaciones) de alrededor de \$9,000 millones de dólares en 1992.⁴⁹

Pero en la realidad esta estrategia ha traído severas consecuencias, las cuales afectan a la situación de las empresas en general y golpean con mayor fuerza a las PyMES. El problema no radicó en la estrategia en sí, sino en la aplicación del proceso por parte del gobierno mexicano. El cual se "lanz" a la Apertura Comercial, dando muy poco margen de tiempo y muy pocos apoyos fiscales y económicos (reales y efectivos) a la planta productiva del país, para prepararse.

La Apertura Comercial obligó a la gran mayoría de las empresas antes protegidas, a competir con capitales mucho más poderosos y sufrieron un proceso que llevó a muchas a desaparecer, sobre todo las PyMES, con lo que se acentuó el proceso de concentración y centralización de capital.

El Informe del Banco de México de 1995 hace la siguiente consideración al respecto: En las actividades con crecimiento bajo o descensos hubo un gran número de empresas que no pudieron enfrentar, mediante un ritmo adecuado de

⁴⁹ HUERTA, Arturo: Op. cit. , pág. 144.

inversiones y de modernización de sus procesos productivos, la mayor competencia de las importaciones, producto de la apertura externa.⁵⁰

También es cierto que no solo el gobierno fue el culpable de esta “masacre empresarial”; las mismas empresas, son altamente responsables de este fenómeno. Durante el periodo de proteccionismo comercial, las empresas se dedicaron a producir artículos de pésima calidad y a venderlos a precios realmente de estratosféricos. Y no solo los productos estaban en esta situación, los servicios también dejaban mucho que desear. En esa época era muy común el fenómeno de <empresa pobre, empresario rico>. Los empresarios se confiaron (o soñaron) en que la situación siempre seguiría así, por lo que nunca se preocuparon por invertir o dar mantenimiento a sus plantas industriales y mucho menos consideraron el modernizarse. El dinero que salía de sus empresas se iba directamente a sus bolsillos.

Por lo que, cuando el gobierno mexicano decidió cambiar su política económica, la planta productiva del país tenía un rezago industrial, estimado, de 40 años con respecto a Estados Unidos de Norte América. Brecha tecnológica, que el gobierno mexicano pensó que podría reducir en menos de una década. Además, había un enemigo más en contra de las empresas mexicanas, el cliente. Los empresarios mexicanos se olvidaron por completo, que los que consumían sus productos y servicios de mala calidad a precios exorbitantes, eran las personas más importante para sus negocios. Es lógico que al abrirse las fronteras, los consumidores fueran en busca de lo que, por años, los empresarios mexicanos les negaron: *calidad a un precio competitivo*.

⁵⁰Banco de México: “Informe anual 1994”, México, 1995, pág. 19

Muy pocas empresas se dieron cuenta de lo que avecinaba y comenzaron a planear la forma de enfrentar el futuro; esas pocas empresas accionaron estrategias y pudieron sobrevivir y hasta crecer, ante la Apertura Comercial.

Pero la gran mayoría de las empresas solo reaccionaron cuando ya tenían la Apertura Comercial encima. Un alto porcentaje de ellas fueron literalmente "masacradas" por la competencia extranjera que se avecinó y por su incapacidad para hacerle frente.

A continuación reproduciré partes de un ensayo escrito en 1991 por Javier Esteinou Madrid; Catedrático de la UAM. En el cual se explica, a grandes rasgos, lo que sucedió en los ámbitos sociocultural y económico en nuestro país, a raíz de la Apertura Comercial o Económica (como la llama el autor).

...el proceso de transformación neoliberal, en el que ha entrado nuestro país desde 1980, ha ocasionado la profunda y acelerada modificación de las estructuras económicas, políticas, tecnológicas, laborales y productivas. Dentro de estos cambios destacan, especialmente, por su rápida transformación, las mutaciones que han experimentado algunas zonas del esqueleto cultural de nuestra sociedad... en el ámbito económico, se produce en nuestra república una nueva mentalidad que actúa como cemento ideológico articulador de todas las clases sociales en una sola práctica: *el neoconsumo*. Dicha ideología se caracteriza por difundir intensamente la propuesta que plantea: *para ser modernos, estar al día y mantenerse adaptados a la permanente dinámica de cambio que se vive en el mundo hay que consumir constantemente los nuevos productos, especialmente extranjeros, que produce la modernidad*. De esta manera la nueva ecuación social formula la concepción consumo igual a progreso social.

Por lo tanto, la *apertura económica* del mercado mexicano produce una acelerada modernización del consumo nacional. Ya que nuestra sociedad, sin estar preparada, ahora consume muchos productos que se elaboran en otras latitudes. Comparando la vinculación que se da entre producción, innovación y consumo observamos que en relación con este se ha dado un disparo brutal en la velocidad de reacción de los consumidores, quienes se lanzan a la adquisición de productos importados, mientras que la capacidad de las empresas nacionales para producir los bienes que se requieren es 100 veces menor y la velocidad de la industria para introducir innovaciones es de 1,000 veces menor.

De esta manera, con la introducción del proyecto neoliberal en el país se configura peligrosamente un mercado moderno de consumo antes que una infraestructura de producción e innovación industrial. Panorama que puede sintetizarse precisando que, ante la apertura, México tiende a convertirse cada vez más en un país consumidor y deja de ser productor, con la consecuente disminución o desaparición de la planta productiva frente a la salvaje competencia mundial.⁵¹

Todos estos conceptos y reflexiones nos sirven para darnos cuenta de lo que las empresas y en especial las PyMES tuvieron que enfrentar ante esta, mal aplicada, Apertura Comercial; de la cual, un alto porcentaje de ellas no sobrevivieron.

Por otro lado, es importante que retomemos el esquema inicial de la Apertura Comercial, para poder sopesar que tanto beneficio están teniendo las PyMES, con respecto a un punto medular del esquema, *la exportación*. Por lo que a continuación citaré algunos de los conceptos expresados por el senador Norberto

⁵¹ Cfr. ESTEINOU MADRID, Javier; Ensayo publicado en INTERNET por la UAM Campus Xochimilco, México: Apertura v. Transformación cultural; México 1991.

Corella, durante el Seminario <La Política Actual ¿Favorece o Perjudica a las Pequeñas y Medianas Empresas?>. Organizado a principios del mes de Diciembre de 1997 por la Coparmex, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES).

Las pequeña y medianas empresas por tradición han sido uno de los sustentos importantes de la producción y del empleo del país. Sin embargo, a raíz de la crisis y de los nuevos enfoques en las políticas gubernamentales, estas han ido perdiendo lugar como uno de los motores que impulsa el desarrollo del país, no por voluntad propia, sino porque en el ánimo de las autoridades está una estrategia que impulsa el avance a través de las cadenas productivas con enfoque específicamente en la exportación.

Sin embargo, este esquema adolece de serias deficiencias, primordialmente, que las grandes empresas exportadoras del país son realmente pocas y en general, sus eslabones con las PyMES, no son lo suficientemente fuertes como para tener un efecto multiplicador sobre el resto de la economía. Es desde este punto de vista que la política de recuperación que se sustenta en gran medida en dicho supuesto no puede ser real.

Las autoridades, reconociendo que las PyMES generan gran parte del empleo, no han logrado un esquema concreto que posibilite su supervivencia, mientras los créditos que se otorgan al sector son difíciles de obtener.⁵²

De acuerdo con el senador, es demasiada la obsesión exportadora en nuestro país. No se ha dado la suficiente atención a la producción para el mercado interno y se pierde de vista el hecho de que entre más se crezca existe una

⁵² PEREZ-RUL R., Rocio; Obsesión Exportadora - Pequeñas Empresas en Desventaja; Periódico el Excelsior, sección financiera; viernes 5 de Diciembre de 1997

mayor demanda de bienes en general y en particular de importaciones. Países como Alemania, uno de los principales exportadores en la actualidad, no creció colocando sus mercancías en los mercados externos, sino que primeramente creó una plataforma en su mercado interno, después el regional y posteriormente el internacional. En México nos queremos brincar los escalones.⁵³

Además señaló que: ... el marco que se tiene para las empresas es recaudador, regulador y con exceso de trámites; lo cual conduce a la economía informal. En lugar de esto, el marco debería promover la desregulación. ¿Qué tanto le cuesta a Hacienda eximir del pago de impuesto sobre la renta, en un periodo escalonado a las pequeñas y medianas empresas (PyMES)? Pero no existe esta mentalidad por parte de las autoridades, ya que los gravámenes son iguales para todas las empresas. No obstante es importante que exista un sistema de no pago de impuestos, y de cobros escalonados para que la empresa se convierta de informal a formal.

En cuanto a los recursos, lo que hace falta, más que el financiamiento por sí mismo, es *augmentar su disponibilidad*, ya que sí existe, en FUNDES, NAFIN, Programa Bolívar, Unión Europea y Bancomext. Lo que realmente hace falta es ayuda técnica.⁵⁴

Según la opinión del senador, el sector privado; a través de sus organizaciones; debería participar más en el proceso legislativo; para que mediante sus exigencias al Gobierno y al Legislativo, logre que se adopte un enfoque legislativo dirigido a lograr el desarrollo a través de las PyMES.

⁵³ IDEM.

⁵⁴ IDEM.

CAPITULO III LAS PyMES ANTE LA CRISIS DE 1995.

INTRODUCCIÓN

México vivió en 1994 uno de los años más críticos de su historia. El levantamiento armado de Chiapas, los asesinatos del candidato presidencial y del secretario general del PRI, los secuestros de importantes empresarios, la campaña política más reñida en la historia del país y el desplome de los mercados financieros al finalizar el año; generaron presiones que no se habían visto en el país desde los años 20's. Todos estos acontecimientos fueron catalogados por algunos analistas como síntomas de la descomposición del sistema político económico del país. Pero también se les podría considerar como parte de las turbulencias inevitables de un país en cambio.

La transformación del país ciertamente fue radical, la eliminación del déficit del gasto público, la privatización de un amplio número de empresas paraestatales y la Apertura Comercial, cambiaron estructuras fundamentales de la economía mexicana. La transformación política fue más lenta, conflictiva y probablemente imperfecta, pero no por ello menos importante. Los cambios económicos y políticos fueron resistidos y en algunos casos rechazados, por sectores importantes de la población, tanto para conservar sus privilegios como por oposición a un sistema liberal.

Por otra parte, los errores de conducción económica que llevaron al desplome de diciembre demostraron que la simple liberalización, no es un camino mágico al desarrollo o la prosperidad. El déficit en la cuenta corriente (29,500 millones de dólares) fue financiado con capitales de corto plazo, que empezaron a retirarse del país tras el asesinato del candidato presidencial Luis Donaldo Colosio el 23 de

marzo y que incrementaron su fuga a raíz de otros acontecimientos políticos y delictivos a lo largo del año.

La ampliación de la banda de flotación del peso el 20 de diciembre provocó una pérdida de 4,200 millones de dólares en reservas en un solo día y llevo al retiro, al día siguiente, del Banco de México de los mercados cambiarios. La brusca y adicional devaluación del peso resquebrajaron la confianza de los inversionistas en la economía mexicana, lo que inició un desplome financiero.

También tenemos que tomar en cuenta que la rápida transición de México de una economía cerrada a una abierta estuvo marcada por varios intentos de reforma política. La primera medida en este sentido se registró en los años setenta, durante el gobierno de José López Portillo y en un momento en que Jesús Reyes Heróles era Secretario de Gobernación; esta reforma permitió una mayor presencia de los partidos de oposición en la Cámara de Diputados.

En 1987, bajo la presidencia de Miguel de La Madrid, esta presencia de la oposición se fortaleció lo que permitió que, en 1988, casi la mitad de los diputados fueran representantes de partidos de la oposición.

Los cambios no impidieron que quedaran dudas muy serias sobre la legalidad de la elección de Carlos Salinas de Gortari a la Presidencia de la República en 1988. Salinas de Gortari rompió todos los precedentes al realizar tres reformas electorales en un solo sexenio: en 1990, 1993 y 1994. Cada una de éstas buscó mejorar ciertos elementos del cuestionado sistema político mexicano, pero ninguna terminó por convencer.

Si bien la elección como presidente de Ernesto Zedillo Ponce de León en 1994 no dejó las mismas dudas que la de Salinas en 1988, en parte porque virtualmente todas las encuestas de opinión y conteos rápidos avalaron el resultado final, la votación en la Cámara de Diputados, convertida en Colegio Electoral tuvo el mismo resultado que en 1988. Los votos que hicieron oficial el resultado provinieron fundamentalmente del PRI, en tanto que el PAN se abstuvo y el PRD votó en contra. Los dirigentes del PAN no cuestionaron el resultado final de la elección o su limpieza, pero sí la falta de equidad en el proceso.

El hecho de que las fugas de capitales de 1994 coincidieran con los acontecimientos políticos o sociales y no económicos o financieros sugiere que, aún cuando los inversionistas aceptaban en términos generales las reformas económicas, mantenían dudas sobre la capacidad del sistema político para manejar la transición presidencial.

Quizás el gran error fue no entender que una economía abierta, con libre ingreso y egreso de capitales del exterior, necesita también de un sistema político abierto y creíble. Significativamente, Ernesto Zedillo, al asumir la presidencia del país el 1 de diciembre de 1994, dio a conocer su intención de realizar una nueva reforma política electoral con el respaldo de los tres principales partidos políticos.

Al terminar 1994 el optimismo político que se manifestaba al término del sexenio del gobierno de Carlos Salinas de Gortari fue reemplazado por una marcada actitud de pesimismo. La devaluación del peso y el subsecuente desplome de los mercados financieros eran la razón de este marcado cambio. La reacción de los inversionistas nacionales y extranjeros a la devaluación sorprendió por su violencia a los encargados de la política económica del país.

Al cierre de 1994, sin embargo, no había indicaciones de que el gobierno quisiera revertir el proceso de apertura comercial. Las medidas de emergencia de la crisis se sustentaban en soluciones de mercado.

El gobierno de Ernesto Zedillo estaba consciente, de que la paciencia popular ante la liberación económica dependería de que el proceso de recuperación tuviera éxito con relativa rapidez. En otros tiempos el partido gobernante tenía asegurada su permanencia en el poder independientemente de los problemas económicos. Después de 1994 y con la creciente apertura política, ningún partido podía estar seguro de mantenerse en el gobierno, México se acercaba a tiempos en los cuales se cuestionaría absolutamente todo el sistema político y económico.

3.1.) LA CRISIS DE 1995

3.1.1) EL PRELUDIO DE LA CRISIS

El balance elaborado por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari mostró un gran optimismo por los "logros macroeconómicos" de su administración: se había alcanzado una relativa recuperación del crecimiento económico, un mejoramiento en el ingreso de divisas por la exportación petrolera, el saneamiento de las finanzas públicas y signos positivos en la negociación de la deuda externa con la banca internacional, además de la caída drástica de los índices inflacionarios; era notable también la magnitud de la inversión extranjera y el incremento de las reservas del Banco de México. En conclusión, la política económica de apertura comercial, de reestructuración de la deuda externa y la privatización de los activos gubernamentales habían mostrado su eficacia.

Sin embargo el sostenimiento de una política económica basada en la entrada masiva de capitales condicionó el establecimiento de una necesaria estabilidad cambiaria, para lo cual se dio demasiada importancia a la reducción de la inflación. Ésta, combinada con la disminución de los gastos y la inversión pública, favoreció el superávit fiscal. Pero los distintos problemas que se fueron generando mostraron que, a pesar del repunte positivo inicial de la economía, éste no se reflejó en el correspondiente mejoramiento de los niveles de vida de la población y la economía en su conjunto entró en una competencia internacional más abierta, con desventajas significativas en su competitividad.

A partir de 1993, los mecanismos que habían atraído capitales ya no estaban operando y ello se reflejaba en la inestabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, además de las dificultades para obtener nuevos créditos y evitar la salida de capitales por el vencimiento de los Certificados de la Tesorería (CETES) en manos de extranjeros; es decir se cambió la deuda interna por externa; esto desestabilizó el gasto público así como el pago de la deuda (pública y privada), y se ocasionaron mayores problemas en las finanzas estatales. Esta situación se ocultó por todo el periodo electoral,⁵⁵ hasta que se tuvo que declarar la devaluación y el anuncio de un programa que corregiría "las fallas" del modelo.

Las reservas internacionales del Banco de México se habían incrementado de forma significativa de un nivel de \$6,860 millones de dólares, en 1988, para ubicarse en \$29,000 millones de dólares en enero de 1994.

El 20 de diciembre de 1994 se anunció una devaluación del 15%, o sea, de \$3.50 pesos a \$4.0 pesos por cada dólar estadounidense. Esta situación lanzó a los mercados financieros a una grave especulación.⁵⁶ "En el mercado de divisas se

⁵⁵ Se agruparon una serie de acontecimientos políticos, que de alguna manera, crearon inestabilidad en los mercados financieros; nos referimos al levantamiento armado en Chiapas, el asesinato de Luis Donaldo Colosio y actos delictivos y de narcotráfico que se unieron al proceso electoral.

⁵⁶ "Tomando como referencia el tipo de cambio interbancario, el peso mexicano sufrió una depreciación de

experimentaron grandes salidas de capital: \$2,500 millones de dólares en un solo día (el 21 de diciembre).⁵⁷

La especulación financiera, que se hizo más aguda en el transcurso de diciembre de 1994, obligó al Banco de México a alejarse del mercado cambiario cuando sus reservas se habían reducido a menos de la cuarta parte (aproximadamente \$6,000 millones de dólares) en comparación con el inicio del año.

Según datos proporcionados por el gobierno, la fuga de capitales durante 1994 ascendió a \$23,402 millones de dólares, de los cuales 47%, esto es, \$11,100 millones de dólares, salieron del país durante los últimos dos meses de 1994.⁵⁸ La salida de cerca de \$6,000 millones de dólares en sólo dos días confirmó el alto grado de volatilidad del capital que ingresó a México.⁵⁹

La pesada deuda exterior del país se puede evaluar si observamos el monto total estimado para 1995. Los pasivos totales del país ascendieron a \$211,000 millones de dólares distribuidos de la siguiente manera: \$50,000 millones de dólares en bolsa; \$29,000 en Tesobonos; \$85,000 en deuda pública; \$24,000 en deuda del sector privado no bancario y \$24,000 a la banca.⁶⁰

3.1.2) EL SURGIMIENTO DE LA CRISIS

La devaluación terminó con la estabilidad fiscal. Lo que explica esta situación es que, al no poderse generar un crecimiento sostenido y a largo plazo de capitales

aproximadamente 71% en 1994"; Informe anual 1994. México, banco de México, 1995, pág. 7

⁵⁷ PEÑALOZA W. Miguel y PEÑALOZA W. Tomás; ¡Crisis 95! Una explicación clara del problema y cómo superarlo, México, McGraw-Hill, 1995, pág. 6

⁵⁸ "Se fugaron del país 23 402 millones de dólares en el transcurso de 1994", La Jornada, 4 de enero de 1995, pág. 37

⁵⁹ "Informe especial"; El Financiero, 8 de enero de 1995, pág. 55

y al disminuir las reservas internacionales, se crearon las condiciones que hicieron insostenible la paridad cambiaria; esta situación incidiría directamente sobre las finanzas públicas, al aumentar la carga del servicio de la deuda interna en términos de pesos y la desvalorización de los pasivos externos. A lo anterior se agrega que gran parte del capital externo estaba en valores gubernamentales y en la bolsa, es lógico que cuando se devaluó el peso las inversiones a plazos que aún no se vencían recurrieran a su cancelación inmediata. Además, se desató la inflación y, al contraerse la actividad económica, se afectaron los ingresos públicos en términos reales.

La salida que planteó el FMI fue la profundización del modelo neoliberal, es decir, la ampliación del proceso privatizador, la mayor participación del capital extranjero en ese proceso y la intensificación de la apertura económica al exterior. El plan de "rescate" del FMI se sustentó en el endeudamiento externo y el cambio de la deuda a corto plazo por una de más largo plazo, aplicando un plan de austeridad sin precedentes para estabilizar la economía y corregir sus desequilibrios externos.

Las empresas endeudadas en dólares entraron en graves problemas financieros y al agregarse la programación de mayores recortes en el gasto público. Aunque esta situación fue más complicada, puesto que ya no quedaron muchos gastos que recortar ni activos que vender, a no ser, que se decidiera privatizar lo que queda de la industria petrolera y de la industria eléctrica.⁶¹

Al intentar ajustar las cuentas públicas con la venta de bienes patrimoniales lo que se logró fue la reducción de la participación directa del Estado en la economía y una endeble estabilidad financiera que se mostró con todo su rigor al estallar la crisis. Es decir, se redujo el peso del Estado y mejoró el déficit

⁶⁰ "Finiquita el modelo neoliberal mexicano la crisis nacional", *El Financiero*: 12 de enero de 1995; pág. 30

⁶¹ HUERTA G., Arturo; Op. cit.: págs. 61-62

corriente, pero no se resolvió el problema del financiamiento corriente del sector público y sí se ajustaron los bienes patrimoniales (privatizaciones) y fiscales (corte violento de los salarios y el gasto público).⁶²

La balanza comercial y la cuenta corriente se fueron desplazando de un superávit a un considerable déficit de cuenta corriente con una moneda sobrevaluada, funcional para el ajuste fiscal y la reducción del proceso inflacionario, pero que terminó destruyendo la capacidad productiva, pues comprometió el crecimiento de la economía y la hizo más dependiente del capital externo.

⁶² TAVARES, María Concepción; "Las políticas de ajuste en Chile, Argentina, México y Brasil"; Investigación Económica, No. 206, octubre-diciembre de 1993, pág. 11.

3.1.3) POLÍTICA ECONÓMICA PARA ENFRENTAR LA CRISIS

El Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (AUSEE), que se planteó en Enero de 1995, luego sustituido por Programa de Acción para Reforzar el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (PARAUSEE), destaca el peso que adquirió la diferencia entre las importaciones y las exportaciones de mercancías y servicios, que ascendió a \$25,000 millones de dólares en 1992, de \$23,000 millones en 1993 y de cerca de \$28,000 millones en 1994.⁶³ Los problemas que generó esta situación fueron negados durante el sexenio anterior (en el que participó el presidente Zedillo); se aseguraba que no eran graves ya que se debían a la acelerada expansión de la inversión por la repartición de capitales, flujo de inversiones de empresas extranjeras y préstamos voluntarios del exterior al sector privado, todo ello asociado a la recuperación económica por las importaciones de bienes de capital e intermedios del sector privado.⁶⁴ Ahora, el programa para superar la crisis destaca de manera significativa el peso que representa esta situación en equilibrio económico.

La afluencia del ahorro externo sirvió para financiar el creciente déficit de la cuenta corriente en la balanza de pagos, pero presionó cada vez más las finanzas públicas y la estabilidad monetaria hasta hacerla insostenible. Lo real era que el déficit creciente, traducido por el crecimiento de las importaciones baratas, se costó durante mucho tiempo con la entrada de capitales y condujo a una crisis cambiaria y fiscal que requirió de un nuevo ajuste de considerables proporciones.

Por el lado de la inversión directa, el problema fue que la mayor parte de los capitales que ingresaron se orientaron a la modernización de bienes comerciales, por lo cual se fue haciendo más grande el déficit comercial.⁶⁵

⁶³ "Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica"; La Jornada, 4 de enero de 1995, págs. 18-19

⁶⁴ ASPE ARMELLA, Pedro; El camino mexicano de la transformación económica, México, FCE, 1993, pág. 42

⁶⁵ HUERTA G., Arturo; Op. cit., pág. 12

Las condiciones de confiabilidad se fueron agotando, sobre todo por el carácter de las propias inversiones de corto plazo que, aunado a los factores antes señalados, más los problemas de inestabilidad política generaron tal vulnerabilidad de la economía que el Estado se vio obligado a establecer el AUSEE y luego hacerlo más profundo con el PARAUSEE.

La inversión de corto plazo indicaba que tan sólo durante 1995 serían liquidados \$29,110 millones de dólares a los inversionistas poseedores de Bonos de la Tesorería de la Federación (Tesobonos) de los mercados primarios y secundarios de dinero.⁶⁶ Los \$18,000 millones de dólares inicialmente contratados con el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y los socios comerciales estadounidenses servirían, limitadamente, para cubrir el vencimiento de Tesobonos por alrededor de \$17,000 millones de dólares para el primer semestre de 1995, que solo representa el 58% del vencimiento total para este año.

Para que México demostrara su solvencia tenía que pagar todos los bonos que se fueran venciendo, de tal manera que la propuesta posterior, de incrementar el crédito para impedir la bancarrota, lo único que aseguraba era el cumplimiento de los vencimientos. A largo plazo la posibilidad de una crisis más profunda es evidente, en la medida en que sólo se logró reestructurar los pagos del endeudamiento con tasas de interés más gravosas, además de la aplicación de medidas que atentan contra la soberanía nacional.

La preocupación de los organismos financieros internacionales no se hizo esperar ante la posibilidad de que el país se declarara insolvente para cubrir su deuda, a pesar del "auxilio" emergente otorgado por el capital financiero internacional.

⁶⁶ "Vencimiento por 29 160 millones de dólares de Tesobonos este año", El Financiero, 5 de enero de 1993, pág. 5

Estados Unidos ve la necesidad de "salvar" a su socio como parte de su propia seguridad.⁶⁷

Las repercusiones en cadena de los mercados de América Latina mostraron el grado de dependencia de los mercados financieros internacionales. En los primeros días después del anuncio devaluatorio, las bolsas de valores de Argentina, Brasil, Chile y Perú cayeron entre un 5% y un 10% por la crisis de liquidez en México.⁶⁸

El secretario del Tesoro de Estados Unidos dijo de manera muy clara que se "ayudaría" a México a sobreponerse de su crisis económica: "Creo que está en nuestro propio interés apoyarlos mientras trabajan para superar sus problemas."⁶⁹

Esta "preocupación" se intensificó cuando la crisis repercutió en el primer socio comercial de Estados Unidos (Canadá). Lógicamente, para el otorgamiento de tan inmensos créditos la banca internacional buscó la aplicación de políticas que aseguraran y beneficiaran a los países otorgantes del préstamo.

El presidente estadounidense Bill Clinton lo manifestó de forma contundente: "Tenemos un interés muy fuerte en la prosperidad y estabilidad de México, ya que su éxito está en el interés económico y estratégico de Estados Unidos."⁷⁰

Reconocimiento explícito de que la crisis mexicana podía tener consecuencias devastadoras sobre la economía estadounidense y los sistemas financieros del

⁶⁷ Más del 60% de la inversión directa e indirecta proviene de Estados Unidos. Véase a Miguel Peñaloza W. y Tomás Peñaloza W., Op. cit., págs. 48-50.

⁶⁸ "Mínicrack de la BMV; cayó 6.26% suben los réditos; el dólar, en 5.80", El Financiero, 11 de enero de 1995, pág. 1.

⁶⁹ "Importante ayudar a México, dice el Tesoro", El Financiero, 11 de enero de 1995, pág. 4.

⁷⁰ "Ofrece Clinton ampliar el monto y el plazo del crédito a México", El Financiero, 12 de enero de 1995, pág. 4.

mundo. Con el aumento de la línea de crédito, por más de \$51,000 millones de dólares Estados Unidos pretendió sostener el modelo neoliberal y evitar las quiebras de bancos en el país, de fondos de pensión, de empresas, la caída de los mercados y la crisis financiera mundial. Las garantías de estos préstamos se sustentaron en las exportaciones futuras del petróleo mexicano, junto con la venta de empresas públicas, la liberalización financiera y un programa muy estricto de ajuste, supervisado por el FMI, la Reserva Federal y el Departamento del Tesoro.

La política económica se encaminó a enfrentar los efectos de la devaluación y el desequilibrio de la balanza de pagos con la misma estrategia seguida para dar solución a la crisis de 1983, mediante acuerdos firmados con el FMI.

En el ámbito interno, la devaluación el peso afectó al proceso inflacionario, con el aumento automático de los precios en las mercancías y el control salarial a pesar de las promesas que aseguraban el "bienestar de la familia" en un futuro cercano. En cuanto al gasto estatal, se planteó la necesidad de un ajuste de ingresos fiscales por medio de un manejo adecuado de los precios de los bienes y servicios que aún permanecen en manos del Estado, así como de diversas reformas tendientes a fortalecer los ingresos tributarios; lo cual conlleva, necesariamente, al aumento de la carga impositiva.

El monto del ajuste de los requerimientos de bienes y servicios, durante 1995, disminuiría en el equivalente al 1.3% del PIB, según el planteamiento inicial del ajuste (mismo que después de anunció sería del 1.6%), asegurando que no se verían afectados el gasto social ni los programas de abatimiento a la pobreza. La política económica se encaminó a contener la expansión de la demanda. En cuanto a las tasas de interés, se mantendrían altas para atraer capitales y restringir el crédito, planteando en los hechos un escenario recesionalista tanto por

el lado monetario como por el fiscal y una restricción de los gastos gubernamentales.

El gobierno siguió insistiendo en el aumento a las tasas de interés sin una modificación al tratamiento de la inversión de corto plazo y especulativa, además de que ya no existía la posibilidad de recurrir nuevamente a ingresos de la privatización, que está prácticamente terminado (solo quedan las opciones de PEMEX y CFE) se previó una nueva paralización de la expansión económica.

Las iniciativas planteadas en los programas de emergencia (AUSEE y PARAUSEE) profundizaron la política neoliberal. Con la modificación del artículo 28 constitucional se dio pauta para seguir malbaratando la riqueza nacional, con el alejamiento estatal de áreas como ferrocarriles, telecomunicaciones, puertos, aeropuertos e instituciones financieras. Se sigue planteando que una de las formas de modernizar y ampliar la infraestructura básica⁷¹ y los servicios del país para alcanzar el crecimiento económico es fomentando la inversión privada y la eficiencia de las áreas antes señaladas.

Se seguirán, así, dando todas las facilidades para ampliar la inversión privada en sectores públicos y la liberalización hasta del 100% del sistema financiero mexicano.

Por otro lado, la polarización en el terreno productivo y social ha creado tensiones que se expresan cada vez con mayor fuerza. En lo social, la concentración y centralización de la riqueza ha incrementado la pobreza. Sus efectos se ratifican con los acuerdos que se hacen periódicamente, en los cuales se pide un "esfuerzo extraordinario por parte de los mexicanos" para realizar el ajuste, es decir, nuevamente son los asalariados y las PyMES los que, debido al

⁷¹ Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica. Op. cit., pág. 18

recorte en el gasto público al bienestar social, la "reorientación" de actividades estratégicas, el aumento del desempleo y del subempleo (economía informal), la caída del salario real, etc., se sacrifican para permitir el modelo neoliberal. Los resultados permiten asegurar que los objetivos planteados en los programas del gobierno se alejan de los propósitos que dicen perseguir.

3.2) SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DURANTE 1994.

De acuerdo a fuentes oficiales las empresas mexicanas enfrentaron un año de grandes dificultades en 1994. La recesión económica de 1993 había debilitado sus posiciones financieras, en tanto que la esperada recuperación de 1994 empezó con lentitud. Hubo que aguardar hasta el segundo y tercer trimestres del año para que la actividad económica alcanzara un ritmo de crecimiento más aceptable.

Cuándo éste se registró, sin embargo, benefició principalmente a las grandes empresas, ya que las PyMES no mostraban la competitividad necesaria para prosperar en una economía cada vez más abierta.

La devaluación del peso registrada en diciembre, y la subsecuente alza de las tasas de interés castigó de manera dramática a la mayoría de las empresas mexicanas.

Las grandes empresas tenían fuertes deudas en dólares, contratadas debido a que los intereses en pesos habían sido demasiado elevados y a que las autoridades habían prometido no devaluar, en tanto que las PyMES se vieron afectadas por el aumento en las tasas de interés, la inmediata contracción en los créditos y la incertidumbre en el mercado de consumo. Las expectativas de

crecimiento que se tenían para 1995 cambiaron totalmente a causa de la recesión.⁷²

3.3) LAS PYMES DURANTE LA CRISIS DE 1995

De acuerdo a un estudio realizado por el despacho de consultores Gravinsky, Alvarez S.C., aplicado a cincuenta diversas pequeñas y medianas empresas en la ciudad de México, entre industriales, de servicios y comerciales; después de la crisis de diciembre de 1994; la actitud general de los empresarios fue de un drástico cambio en sus percepciones.⁷³

Los empresarios entraron en estado de "shock", de depresión y de incertidumbre acerca de su habilidad para sobrevivir los efectos financieros de la crisis. Además, estaban muy enojados con el gobierno, ya que sentían que éste había traicionado su confianza. La ansiedad acerca de la estabilidad social en México y la excesiva información en las noticias, no hizo nada fácil la toma de decisiones. La disminución de las expectativas de los empresarios creó una disminución en el gasto y en los planes de inversión, por lo que se provocó una profunda recesión.

La actitud generalizada fue la de "regresar a lo básico". Muchos empresarios hicieron serios esfuerzos para hacer frente a la crisis, restringiendo sus gastos a solo lo esencial y en muchos casos hasta reduciendo importantes servicios como las consultas médicas, de ellos y sus familias. Además, muchos de ellos, tuvieron que cambiar de colegios a sus hijos, ya sea a instituciones educativas que cobraran menos o a escuelas públicas.

⁷² ENCICLOPEDIA DE MÉXICO; Voz: Empresa; Tomo: Todo México 1995

⁷³ GRABINSKY, Salo; Crisis in México: Its effects on family owned businesses; Journal of Enterprising Culture; Vol. 4, No. 3, (September 1996); pages 301-315

Algunos de los primeros efectos generales que se dejaron sentir, justo después de la crisis, fueron los siguientes: en el primer semestre de 1995 la venta de vehículos nuevos disminuyó en un 65% y la construcción de nuevas bodegas y centros comerciales, proyectados o con cierto avance (Walmarts, Price Club, JC Penneys, entre otros), se detuvieron o cancelaron completamente.

En el ámbito microeconómico, muchas familias, tuvieron que replantear sus prioridades; abruptamente. Principalmente la de mantener sus trabajos; pagar o reestructurar sus préstamos (hipotecas inmobiliarias, tarjetas de crédito y otras deudas); ya que las tasas de interés crecieron del 20% en 1994 al asombroso 100% en los primeros tres meses de 1995.

En resumen, muchos planes y sueños tuvieron que ser pospuestos o definitivamente fueron destruidos por el impacto de la crisis. Las familias tuvieron que reagruparse y formar un frente común contra los riesgos reales del desastre económico.

Casi todas las empresas que sobrevivieron se orientaron a mantener su estabilidad, pero no estuvieron exentas de que en algunos momentos los conflictos afloraran. El Ing. Salo Gravinsky dividió a las PyMES en dos categorías *"las que solamente están enfermas y aquellas que están en fase terminal."*⁷⁴ Esta división, la cual hizo medio en broma, se basaba en la magnitud de los problemas que tenían que enfrentar las empresas.

"Casi todas las empresas que sobrevivieron tuvieron problemas: deudas monumentales empeoradas por las astronómicas tasas de interés, aguda falta de liquidez y la reducción de las ventas. Sin excepciones, todas las empresas tomaron drásticas medidas de austeridad como la reducción de sus nóminas,

⁷⁴ GRABINSKY, Salo; Del Verbo Emprender; El Excélsior, Sección Financiera; 4 de Enero de 1995

cancelación de planes de inversión, etc.”.⁷⁵; como podemos deducir, las empresas en general buscaban hacerse más delgadas.

Para ejemplificar lo que los empresarios estaban viviendo en esos momentos, el Ing. Gravinsky comenta lo expuesto por uno de sus clientes: “<Estoy casi listo para “tirar la toalla”, puesto que todo lo que hago es defenderme de mis acreedores, tratar de cobrarles a mis clientes y, si es posible, venderles a precios y márgenes decentes, es simplemente un caos”.⁷⁶

Los dolores de cabeza de la mayoría de las empresas que sobrevivieron, fueron: la incertidumbre con respecto a sus préstamos e inmensas deudas con bancos y otras instituciones financieras. El torbellino creado por la devaluación forzó al gobierno a quintuplicar las tasas de interés; el resultado fue que los bancos se vieron imposibilitados para cobrar a estas tasas. La parálisis de todas las partes involucradas creó una atmósfera de tensión, maniobras de los deudores para proteger sus activos y en una menor parte acciones legales contra aquellos que se negaron a pagar. Aunado a lo anterior, los empresarios vivían el problema de la falta de liquidez para mantener las operaciones de sus empresas.

Además de la crisis, la cual fue un conflicto externo, las PyMES tuvieron que enfrentar problemas internos. El más sobresaliente, fue el efecto de esta crisis sobre los accionistas pasivos (entendiendo como accionistas pasivos, a aquellos tenedores de acciones de una empresa, los cuales no tienen injerencia directa en la administración del negocio).

“Mientras existía el suficiente flujo de efectivo proveniente de las operaciones de la empresa, fueron distribuidos dividendos y otros beneficios monetarios libres de impuestos a estos accionistas. La administración y la toma de decisiones se dejó

⁷⁵ Crisis in México: Its effects on family owned businesses; Op. cit; pág.304.

⁷⁶ IDEM.

en manos de las personas involucrados directamente en la operación del negocio. Con la crisis la situación financiera cambió totalmente, por lo que esos fondos fueron reducidos substancialmente y en muchos casos totalmente cancelados, por lo menos temporalmente. Lo cual creó insatisfacción, cuestionamientos profundos y aún acciones legales sobre los administradores de las empresas; por parte de aquellos accionistas que se sintieron despojados de su legítima porción de dividendos".⁷⁷

En la mayoría de los casos, las decisiones cruciales para la subsistencia de las empresas, propuestas por la administración de la empresa (ya sea por el administrador único o por la junta directiva familiar), como la venta de activos para reducir las deudas bancarias (probablemente a precios muy por debajo del valor real) o la capitalización por parte de los socios; eran recibidas con oposición y a veces con rebeldía, por parte de los accionistas pasivos.

A pesar de que los empresarios mexicanos siempre habían vivido en un ambiente hostil, con créditos caros y muchas barreras burocráticas. En esos momentos además se enfrentaron a un nuevo elemento, el aumento de competencia por parte de empresas extranjeras, a raíz de la Apertura Comercial. Muchas empresas para sobrevivir tomaron la estrategia de: *"racionalizar sobre bases de corto plazo y niveles de subsistencia, esperando una recuperación gradual de la economía"*.⁷⁸

Pero esta "recuperación de la economía" (efecto que cada vez nos parece más lejano y utópico, no solo en el ámbito empresarial, sino en general para todos los mexicanos), no llega y las PyMES siguen solamente sobreviviendo, haciéndose más delgadas, esperando recuperarse o morir.

⁷⁷ IDEM, pág. 305

⁷⁸ IDEM.

CAPITULO IV ALGUNAS SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA LOS DUEÑOS-DIRECTORES DE PyMES EN TIEMPOS DE CRISIS.

INTRODUCCIÓN

La dirección es la espina dorsal de un negocio, es la función que le da sentido a todas las actividades que se desarrollan dentro de una empresa.

Las PyMES están generalmente dirigidas por sus propios dueños, los cuales desempeñan muy diversas funciones, por lo que se vuelven lo que podríamos llamar "hombres orquesta". Pero siempre hay que tener en claro que su actividad más importante es la de **dirigir**, que de la toma de decisiones que el dueño-director haga depende el éxito o fracaso de su negocio.

4.1) ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS AL DUEÑO-DIRECTOR (D-D) DE PyMES.

4.1.1) PRIORIDADES DE UN DUEÑO-DIRECTOR

Para que el dueño-director (d-d) sea eficiente en lo que hace, es de suma importancia que establezca sus **PRIORIDADES** en la vida: *familia, físico, felicidad, fe y finanzas.*⁷⁹

El d-d debe tener ante todo una actitud positiva, optimista; debe de ser **feliz** en lo que realiza, pero este deseo por si mismo es egoísta e insuficiente; por lo que debe establecer las demás prioridades en su vida.

⁷⁹ GRABINSKY, Salo; Ideas para pequeñas empresas; Editorial Del Verbo Emprender, México 1997, pág. 19

- **Familia:** Debe lograr que su deseo de proveer bienes materiales a sus seres queridos no lo absorba en su totalidad y lo haga perderse momentos de suma importancia en su vida. Además de que, a la larga, esta unión familiar fomenta que los hijos quieran continuar con el negocio y no muera cuando él ya no pueda atenderlo.
- **Físico:** Por el exceso de trabajo que genera un negocio es muy frecuente que el d-d descuide este aspecto tan importante, llevando a su cuerpo a soportar situaciones realmente extremosas, pretendiendo ser invencible e inmortal. Desgraciadamente ningún ser humano es lo uno u lo otro por lo que esta actitud lo puede llevar a la imposibilidad de seguir laborando y por consiguiente a la frustración de sus metas o en caso extremo hasta la muerte.
- **Fe y Espiritualidad:** Es importante tener reglas morales que le sirvan para guiarse en la vida, ya que son las bases que definen las políticas a seguir en cada momento.
- **Finanzas:** La idea de crear un patrimonio es un deseo totalmente razonable y lícito, además de que es imprescindible para cerrar ese ciclo de ideales que debe perseguir cualquier ser humano.

Cada uno de estos factores tiene su lugar en la vida y no se puede descuidar ninguno de ellos, si es que se quiere llegar a las metas que se plantearon al inicio del negocio.

4.1.2) DILEMAS QUE SE PLANTEAN LOS D-D's A LO LARGO DEL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

Según el profesor W.Gibb Dyer, Jr. de la Universidad de Brigham Young hay dilemas que se presentan en las diferentes etapas de la carrera de una persona.

Etapa	Personales	Familia	Empresa
Al principio	¿Soy yo un emprendedor?	¿Cómo balanceo las necesidades del negocio y la familia?	¿Cómo consigo recursos para empezar? ¿Cómo manejo y controlo mi negocio?
A media carrera	¿Por qué es tan solitario ser dueño? (es duro tener todo el poder)	¿Cómo trabajo con miembros de mi familia?	¿Cómo desarrollo un equipo de trabajo? ¿Busco a un administrador profesional? ¿Cómo creo y pongo en marcha sistemas de control?
Al final de la carrera	¿Cómo manejo mi plan de retiro?	¿Cómo le paso a mis herederos mis valores básicos y mi patrimonio?	¿Cómo paso mis valores personales al negocio? ¿Cómo manejo el proceso de sucesión en la firma?

Fuente: Prof. W. Gibb Dyer, Jr. ⁶³

En la tabla podemos observar que no importa en que etapa de su carrera se encuentre el d-d, siempre habrá una serie de dilemas que lo enfrentarán a situaciones difíciles o crisis. Por lo que el d-d debe planearse minuciosamente la solución de cada una en su debido tiempo, de ello depende la unión familiar y la supervivencia del negocio.

Después de analizar los grandes dilemas a los que se tiene que enfrentar cualquier d-d, ahora trataremos de analizar los pequeños dilemas cotidianos, con los que hay que enfrentarse cada día.

⁶³ IDEM, pág. 25

Charles Handy un irlandés visionario trata de definir algunos puntos decisivos para la vida diaria del Siglo XXI en su libro "La era del no-razonable" (The age of unreason) publicado por Harvard⁸¹; en el que nos plantea que el mundo está en continuo cambio, su tesis es la siguiente:

- a) Los cambios de esta época son diferentes a los del pasado. Son discontinuos y no forman parte de ningún patrón determinado. Este ritmo de cambios causa confusiones y problemas para aquellos que tienen el poder, sea este económico o político.
- b) Los cambios más importantes no son grandes. Por el contrario son miles de pequeños incidentes, algunos que ni se perciben y que simplemente están cambiando nuestra forma de trabajo, lo cual va a tener un impacto extraordinario en la forma en que viviremos.
- c) Para hacer frente a estos cambios discontinuos se requiere una forma distinta de pensar. Handy la define como pensar "al revés" y la considera como pensar cosas absurdas entre sí y tratar de que compaginen.

El futuro sólo es el aceleramiento del cambio discontinuo. No hay precedentes lógicos, por lo que hay que aprender a manejar y a prosperar en esta época no-razonable. En el presente vivimos cosas que hace no muchos años nos parecerían inimaginables y ahora son realidades palpables y muy buenos negocios (computadoras, faxes, etc.). A lo que obliga este libro es a pensar en el hecho de que los cambios están en por doquier y hay que estar alertas a las nuevas oportunidades y proyectos que se presentan y el que pensar "al revés" puede ser de mucha utilidad para este propósito.

⁸¹ HANDY, Charles; The Age of Unreason: Limusa, México 1977, pág. 43

4.2) ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS A LAS PYMES.

4.2.1) PRODUCTIVIDAD

La definición más común para productividad es la siguiente: "la cantidad de producto que se mide por hora de trabajo dentro de una fábrica o un taller". Claro que esta definición ha evolucionado con las mejoras en procesos y sobretodo, en la mentalidad de las personas que intervienen en dichos procesos. Además de que se están midiendo otras áreas funcionales (servicios) para luego mejorar su productividad.

La eficiencia y la productividad nos permiten: disminuir los costos unitarios, manejar mayores volúmenes y cubrir mejor el mercado, poder competir mejor, así como poder ofrecer artículos de calidad que cumplan las especificaciones internacionales. La productividad es el índice que esta siendo usado para saber quien sabe usar mejor sus recursos e insumos. La mejora sustancial de la productividad de los trabajadores es un factor crítico para la supervivencia del negocio.

Para lograrla hay que **pensar antes de actuar**, lo cual nos permite evitar movimientos o actos innecesarios, por lo que considero de gran ayuda el uso de agendas o calendarios de actividades con horas específicas. Teniendo claras las prioridades para lograr lo que se desea, hay un mejor aprovechamiento del tiempo y las energías. En el mercado existen gran cantidad y diversidad de agendas y calendarios, así como cursos para la correcta implementación de estos. Lo importante no es el tenerlas, sino el habituarse a usarlas y a usarlas correctamente, eso es lo realmente valioso de esto. Los d-d deben tener claro que el llevar una agenda es un acto de voluntad y disciplina de tan solo 10

minutos cada día, minutos que reeditarán en resultados sumamente beneficiosos tanto en su bolsillo como en su salud.⁸²

TIPS PARA SER PRODUCTIVO

1. Trate de analizar lo que se va a hacer
2. Programe una ruta de movimientos
3. Al finalizar el día haga un balance de las mejoras alcanzadas, así como de las desviaciones
4. Propóngase nuevas actitudes y prográmelas para el día siguiente.

4.2.1.1) CONTROL DE CALIDAD

Este es un concepto que es ampliamente conocido por los d-d. Todos saben que es necesario ser más cuidadoso en lo que se produce, pero pocas son las PyMES que se han dado a la tarea de poner en práctica este concepto.

Por muchos años nuestro país estuvo protegido de los embates de la competencia internacional por leyes proteccionistas y mucha corrupción interna, aunado a la falta de educación de los consumidores. Era el paraíso para productores ineficientes y obreros con la filosofía del *¡ay se va!*. Por lo que los consumidores recibían, salvo algunas notables excepciones, productos caros y mediocres. La apertura comercial ha hecho que los consumidores cambien de manera acelerada sus hábitos.

Esta claro que todo esto afecta a las PyMES ya que existe un flujo de productos extranjeros más baratos, lo que repercute directamente en su producción,

⁸² TAPIÉ, Bernard; Ganar-Ganar; Editorial Planeta, México 1987, pág. 49

utilidades y en muchos casos en su supervivencia. Por lo que hay que enfocarse en tres factores clave:

- ✓ Su tecnología y eficiencia industrial
- ✓ La calidad del producto
- ✓ El costeo adecuado de los mismos

La calidad de un producto se define como el estar **permanentemente** dentro de un rango bastante angosto de especificaciones tanto a escala nacional como internacional; lo que redonda en un mejor control de todos los aspectos productivos, desde la recepción de la materia prima hasta su distribución y venta. La clave en que sé este vigilando siempre el proceso productivo de tal manera que no exista la posibilidad de desviaciones mayores.

Lo más importante es que el d-d debe entender, aceptar y promover incansablemente el apoyo al 100% de la calidad total de sus productos. Debe definir, de acuerdo a su experiencia y a la ayuda de los técnicos de producción, las normas y especificaciones, y en caso de no haberlas, fijar un rango máximo de desviación en las especificaciones clave. Además de que debe transmitir de manera clara y eficiente a todo su personal que la calidad es la política básica de la empresa, sin excepciones y con castigos duros a las personas que no colaboren. El no hacerlo así puede dar como resultado la quiebra del negocio. La calidad es un proceso que no se controla, sino que se cuida a lo largo de todo el proceso para que las desviaciones no se presenten.⁸³

La verificación de la calidad debe hacerse mediante métodos estadísticos. De la muestra estadística debe analizarse su tamaño, las variaciones aprobadas,

⁸³ JURAN, J.M.: Juran y el Liderazgo para la calidad; Ediciones Díaz de Santos, España 1990, pág. 38

frecuencias, desviaciones, la manera de hacer el muestreo y su periodicidad. Todo lo anterior debe ser graficado mediante curvas de distribución normal, a las cuales se les deben de fijar los límites de acuerdo a las especificaciones, esto tiene como objetivo el obtener resultados representativos y confiables. Los sistemas van desde gráficas de atributos, defectos u otras más complicadas como son los métodos de "cero defectos", ev-op (evolucionar y operación), rev-op (revolutionary operation), hasta círculos de calidad y calidad total.

Cada empresa debe fijar el sistema más adecuado a su producto, competencia presente y futura, y a costos accesibles. Para lo cual existen infinidad de manuales, cursos y asesores especializados en la materia. Lo fundamental es crear una **cultura de calidad**. El d-d industrial debe abocarse a mejorar la calidad de sus productos y el comerciante a no permitir desviaciones a sus proveedores.

4.2.2) ALGUNOS ASPECTOS FINANCIEROS

4.2.2.1) EL PRESUPUESTO

Las variaciones que se presentan de la realidad contra lo establecido son normales, pero pocas veces se pueden tomar medidas inteligentes y a tiempo si no se lleva un control contra un plan. Para eso sirve el hacer un presupuesto.

El presupuesto es un sistema de medición y control de las operaciones, con este sistema se pueden analizar las ventas, los gastos y las utilidades contra lo que se planeaba obtener y resolver problemas si los hubiera. Un buen sistema de control se puede repetir infinitamente, esto permite que se empiecen a llevar estadísticas, esta es la historia que posteriormente ayudará a hacer un presupuesto cada vez más acertado.

El orden y el control son básicos para que cualquier negocio funcione. De que sirve vender si no se sabe si se está ganando o no, si los gastos se comen las utilidades. Aquí radica la importancia de un plan de negocios cuya estructura se basa en un presupuesto integral por un período lógico, generalmente un año calendario.

La información que contiene un presupuesto le dice al d-d cuanto se quiere vender cada mes, el costo de esas ventas, los gastos de personal, comisiones, gastos variables y fijos y todos los gastos financieros relacionados con el manejo del negocio. Esto permite visualizar claramente si es que las ventas son suficientes para cubrir los gastos inherentes al negocio, o si es que existen pérdidas. En ambos casos con esta visión clara de la situación se pueden hacer planes y tomar medidas necesarias para la subsistencia o crecimiento del negocio.

El d-d debe tener presente que el elaborar un presupuesto requiere de un cierto orden y de algunas bases lógicas. Hay que prepararse y conocer algo de la situación actual del país, de las tendencias inflacionarias, de los posibles aumentos al salario mínimo, de las alzas del dólar y de los movimientos de los intereses bancarios. Estos conocimientos sirven como premisas básicas, que son de gran utilidad para presupuestar.

El d-d no debe perder de vista que el presupuestar requiere de un ejercicio mental lógico, basado en su experiencia y sus expectativas, el d-d debe de estimar cifras lo más apegadas a la realidad y así ir elaborando un plan.

Habiendo planteado las ventas, hay que estimar los costos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos (o las compras en caso de un comercio). De ahí sale la utilidad bruta y luego los gastos de operación, financieros, etc., hasta

llegar a la utilidad neta. Con toda la información anterior hay que preparar un Estado de Resultados anual y basándose en este, si es que después de analizarlo se considera aceptable, se elabora un presupuesto mensual, el cual servirá de base para el control de las operaciones.

Algunas sugerencias útiles respecto a los presupuestos:

- ✓ Elabore tres presupuestos: Uno optimista pero lógico, uno pesimista y finalmente uno realista, la mezcla de los anteriores.
- ✓ Los presupuestos no son la ley para los negocios. Especialmente durante las épocas de crisis el presupuestar se hace sumamente complicado, lo óptimo es hacer el presupuesto anual e ir analizando mensualmente la operación contra dicho presupuesto y en forma trimestral hacer cambios de acuerdo a las circunstancias que prevalecen en esos momentos.
- ✓ Hacer uso de las herramientas que se tiene a mano como la computadora, existen programas que lo llevan paso a paso en el proceso de presupuestar o se puede crear uno en hojas de cálculo.

Los d-d's deben recordar que los presupuestos son herramientas muy útiles en el control de su negocio

4.2.2.2) LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los d-d's, en general, dan poca importancia a los estados financieros. En esta sección revisaremos como es que esta información puede cambiar el rumbo de un negocio, al "avisar" a tiempo que el negocio se encuentra en problemas y que es urgente el tomar medidas adecuadas para evitar la quiebra.

- a) **BALANCE:** a este estado financiero comúnmente se le compara con una fotografía, ya que muestra la situación de la empresa a una fecha determinada. Muestra los **activos** (con lo que se cuenta) en orden descendiente de acuerdo a la facilidad de poder transformarlos en efectivo. Los **pasivos** (lo que se debe) en orden de importancia con relación al tiempo con que se cuenta para pagarlos. Y finalmente el **capital contable** (que en resumen, es la diferencia entre los activos y los pasivos). En el Balance se puede ver la liquidez y el grado de adeudos que se tiene contra el capital y las utilidades.
- b) **ESTADO DE RESULTADOS:** Muestra la información del estado de las ventas, costos, gastos (incluyendo administración, interese, papelería, comisiones, etc.) y utilidades esperadas. Pero hay que tener en cuenta que esa utilidad es solo un récord contable y solo muestra la posibilidad de transformarla en efectivo. Nunca hay que confundir la utilidad con el efectivo, ya que son dos conceptos completamente distintos
- c) **ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS:** Es simplemente la comparación entre dos balances. Da una idea clara de lo que se hizo con el dinero que se obtuvo de diferentes fuentes, incluyendo utilidades y otras facetas del negocio. Ayuda a ver si no se está incurriendo en el uso ilógico de recursos o si hay pocos recurso disponibles.
- d) **EL FLUJO DE EFECTIVO:** Un buen flujo de efectivo (cash flow) aunado a los anteriores estados financieros indica el dónde, el cuánto y el cuándo se va a generar el efectivo suficiente para cubrir los compromisos generados por la actividad empresarial.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.2.2.3) EL FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)

El flujo de efectivo o cash flow es un estado financiero que consiste en:

1. Un **saldo inicial** de los fondos disponibles con los que se cuenta al principio del periodo del cash flow.
2. Mas los **ingresos** que van a obtenerse durante los periodos de tiempo proyectados (días, semanas, meses, etc.), estos ingresos pueden provenir de la cobranza, de ventas al contado, préstamos, inversiones, etc. Hay que ser realista y asegurarse, dentro de lo posible, que los ingresos serán efectivos.
3. Menos los **egresos** del negocio y en general todos los gastos que se proyectan hacer durante esos periodos de tiempo, puestos en forma ordenada y sin omitir ninguno. Hay que ser pesimista en cuanto este rubro y tomar en cuenta los gastos imprevistos.

Todo lo anterior da como resultado el saldo final de los fondos disponibles, una sugerencia muy útil es proyectar tres diferentes cash flow: uno operacional en forma semanal (3 o 4 semanas futuras), uno más de planeación a mediano plazo (trimestral), y finalmente el cash flow anual, el cual sirve de complemento para el presupuesto anual.

4.2.2.4) ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS⁸⁴

El análisis adecuado de los Estados Financieros ayuda mucho a diagnosticar la "salud financiera" de un negocio, aquí radica su importancia. El análisis financiero se basa en evaluar cómo está el negocio en las áreas de: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad.

⁸⁴ GRABISKY, Salo; Op. Cit., págs. 166 - 170

1. La liquidez indica si se pueden mantener las operaciones a corto plazo con lo que se está vendiendo y cobrando.
2. La solvencia muestra si se puede cumplir con las obligaciones a largo plazo con lo que se posee.
3. La rentabilidad del negocio se refiere a que si se está vendiendo con cierta utilidad los productos y servicios que se manejan o si se está perdiendo dinero en las operaciones del negocio.

Las razones financieras nos ayudan a analizar estos tres conceptos, las más importantes son las siguientes:

✓ **DE LIQUIDEZ:**

Activo Circulante

Pasivo Circulante

Como Activo Circulante se considera a los Inventarios, Cuentas por Cobrar, Efectivo y otros Activos a Corto Plazo. Y como Pasivo Circulante a Cuentas por Pagar, Préstamos Bancarios a Corto Plazo, Impuestos y Adeudos.

Esta razón indica con que se cuenta para pagar los pasivos a corto plazo. Generalmente una empresa está bien si esta razón es mayor a 1.5 veces y aún mejor si llega a 2.0 veces.

Prueba Acida:

Activo Circulante - Inventarios

Pasivo Circulante

La prueba ácida da una visión más analítica de los activos disponibles de inmediato para pagar adeudos a corto plazo. Un índice al 1.0 veces es lo aceptable.

Rotación de Inventarios:
$$\frac{\text{Inventarios en pesos}}{\text{Costo de lo vendido anual}} = X$$

a) Opción 1 $X \times 12 \text{ meses} = \text{meses de inventario}$

b) Opción 2 $\frac{1}{X} = \text{No. de vueltas del inventario al año.}$

Es vital para cualquier d-d el conocimiento del comportamiento de sus inventarios. Para la industria es recomendable no tener más de tres veces de inventarios (o 4 vueltas al año como mínimo de rotación).

En el caso del comercio la rotación de esos inventarios debe ser mucho mayor (9 veces o más de rotación), o sea que el rango de inventarios se encuentre desde menos de un mes hasta un máximo de 2 meses promedio.

Días Cartera:
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar en pesos} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas anuales en pesos}}$$

En este caso la situación es de cuanto tiempo tardan los clientes en pagar. Estos días se relacionan con nuestras condiciones reales de venta. Si los días de cartera son mayores a los días que se muestran en la factura, indica que la cobranza no es eficiente. Lo ideal es no tener más de 10 días

arriba de nuestras condiciones de venta. Y, claro está, tratar de que las condiciones de pago sean lo más cortas posible.

✓ **DE SOLVENCIA:**

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital contable}}$$

Por Pasivo Total se consideran las Cuentas por Pagar, Acreedores, Préstamos y Obligaciones a Corto y Largo Plazo. Y como Capital Contable al Capital Social Actual, más Aportaciones de Socios, Reservas y Utilidades Netas.

Con esta razón se mide que tan endeudada puede estar la empresa, relativa a su patrimonio dependiendo del giro no es saludable que ningún negocio tenga una razón mayor al 1.0 (excepto bancos y casas de bolsa), pero en etapas de crecimiento ese límite se sobrepasa, a veces a niveles peligrosos.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

Como Capital Contable se considera el Capital Social, Reservas y Utilidades. Y como Activo Fijo Bienes Inmuebles, Equipo, Instalaciones y Equipo de Transporte.

Lo importante es saber con que se respalda el Capital. Si existen Activos a precios de mercado, revaluados, una empresa con problemas de adeudos puede hacerles frente. Mientras más alto sea este índice, es que el negocio es más rentable y ha logrado comprar lo necesario. Por el

contrario un exceso de activos acaban con la solvencia del negocio y su capital, aquí los índices son muy bajos.

✓ **DE RENTABILIDAD:**

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Las Ventas Netas se consideran por periodos anuales. Y los Activos Totales como la suma de los Activos fijo, circulante y diferido.

Aquí se mide la "rotación de los activos", mientras más vueltas den por año, es mejor el negocio. Si se tiene un alto nivel de activos la rotación de ventas contra activos es lenta y generalmente no son rentables. Comercios y empresas con poca inversión son los que tiene mayor rotación de activos.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

La Utilidad Bruta entendida como la Ventas Netas menos el Costo de lo Vendido por 100. Y las Ventas Netas como las hechas en el periodo.

Factor crítico en cualquier negocio si el porcentaje de utilidad bruta no es el aceptable (del 25% al 50% dependiendo del giro), el negocio puede llegar a tener pérdidas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

La Utilidad Neta es el resultado de las Ventas menos el Costo menos los Gastos por 100. Y las Ventas Netas, las Ventas en el Periodo por 100.

Este es el índice más común de rentabilidad, es el de Utilidad Neta que se obtiene en % con ventas. Se considera aceptable del 10% para arriba en industria y para comercio al detalle, aunque puede llegar a bajar en mayoristas.

FLUJO EN EFECTIVO POSITIVO: Si los saldos de las proyecciones de flujos de fondos son consistentemente positivos, este es un signo inequívoco de que la empresa es rentable y un signo clave de salud financiera.

Estos son en forma muy somera los principales elementos para un análisis de Estados Financieros.

4.2.2.5) LA UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta es la utilidad propia del producto o servicio que se vende. Es la cantidad que resulta de restarle al precio del producto el costo de ventas. Su importancia radica en que el correcto entendimiento y aplicación de esta herramienta puede significar la diferencia entre una empresa sana o un negocio en quiebra.

Todo d-d de un negocio sabe que cualquier negocio trabaja vendiendo más caro de lo que le cuesta. Pero el costo (gastos fijos) que tiene es algo que no se puede controlar aunque se haga todo el esfuerzo por reducirlo. Por lo tanto lo importante es saber exactamente cuanto cuesta cada producto que se vende y

basándose en esto tomar las medidas necesarias en cuanto al precio competitivo que se le pondrá.

Una utilidad bruta razonable permite hacer muchas cosas como: poder tener gastos que sí se encuentran bajo control (administrativos, ventas, financieros y generales), ya que si no existe una utilidad bruta satisfactoria estos gastos pueden significar la quiebra.

De la utilidad bruta menos impuestos resulta una utilidad neta, la cual puede repartirse o reinvertirse en el negocio.

Otra cosa positiva de tener una utilidad bruta correcta es que nos arroja flujos de efectivo positivos, lo cual es clave para la salud financiera de cualquier empresa.

Pasos para hacer un cálculo correcto de la Utilidad Bruta:

1. Primero que nada los d-d's tienen que entender y programar los costos al detalle. Esto implica a los costos, gastos indirectos y otros que inciden en la operación de la empresa.
2. Después tienen que fijarse un objetivo empresarial de utilidad bruta, en dinero y en porcentaje. Este punto es crítico, ya que la empresa debe saber cuál es el mínimo aceptable para sobrevivir, crecer y ser en general "negocio". Un porcentaje mínimo de utilidad bruta, debajo del cual la empresa no puede bajarse (aún a pesar de perder la venta) es vital ya que se está asegurando que la empresa obtenga un mínimo global aceptable para que crezca.
3. Finalmente hay que llevar un control muy estricto de las utilidades brutas de cada producto, línea de productos, división de negocios y el total de la empresa, para compararlas con lo planeado.

4.2.3) PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA.

Es muy difícil el planear en tiempos de crisis económica, en los que las devaluaciones son constantes y las ventas caen muy por debajo de lo esperado, eso entre mil problemas que el d-d debe enfrentar, pero muy a pesar de todo nunca hay que dejar de planear. La planeación es muy necesaria para poder tener un parámetro contra que comparar la realidad y poder salir adelante ante cualquier crisis.

El d-d debe ser tenaz y optimista, pero con realismo. Debe de hacer estudios de mercado para lograr esta objetividad en la planeación que se realice. Además de que es necesario el tener una gran habilidad para conseguir recursos en forma permanente, esta habilidad, así como el mantener el prestigio como deudor ante proveedores y bancos; calcular bien sus costos, manejar precios competitivos y tener un control férreo sobre la cobranza son premisas básicas para que cualquier negocio sobreviva.

Otras características que debe poseer de d-d es la de ser terco y tenaz, claro que con sus límites, los cuales son: si el producto comienza a NO ser bien aceptado por sus clientes y la empresa comienza a tener problemas severos, es necesario hacer las modificaciones lógicas necesarias para satisfacer las necesidades de su cliente y si por razones tecnológicas y de costos no resulta factible, entonces es preciso que se considere el cambiar de giro. Además de que nunca se debe de olvidar la capacitación continua de todos los integrantes de la empresa dentro de su ámbito de especialización.

4.2.3.1) EL PLAN DE NEGOCIOS

Si el d-d no lo hizo desde el principio del negocio, nunca es tarde para hacerlo, tan solo debe recordar que debe ser realista, creativo, manejar conocimientos básicos de administración y tener mucha disciplina para llevarlo acabo, este plan de negocios es su "Biblia" ya que es la referencia para todas sus actividades y si necesita conseguir recursos es mucho mejor llegar con un plan bien trazado, ya que esto demuestra su disciplina y su capacidad de organización.

Además de que en tiempos de crisis este plan le ayudará a replantearse nuevamente las bases del negocio y lo guiará más claramente en esos momentos tan difíciles, es su guía para que sus acciones no se salgan de un patrón ya determinado y lógico.

¿Cómo preparar un plan de negocios?

Para preparar un Plan de Negocios se necesita entre otras cosas lo siguiente:

1. Definir los productos o servicios a vender, así como su costo, forma de producción, equipo o procesos necesarios, y en la industria como en caso del comercio a los proveedores que se requieran.
2. Plantear el lugar donde se iniciarán las operaciones, ya sean de producción o venta, así como su costo.
- ✓ Hacer un presupuesto de inversión muy completo clasificando a:
 - * Activos fijos, bienes inmuebles, equipo, transportes, computación e instalaciones.
 - * Capital de trabajo, personal y otros gastos de preorganización y operativos.
 - * Erogaciones contingentes, gastos diversos.

3. Tener un plan de ventas, mensual, en unidades y dinero por producto, para saber que es lo que se pretende lograr.
4. Un esbozo de la estrategia de promoción y ventas:
 - ✓ A quién se le va a vender, consumidor intermedio y final.
 - ✓ Tipo de venta (directa, telefónica, por medio de distribuidores).
 - ✓ En que área geográfica se plantea empezar operaciones.
 - ✓ Quién va a vender y con qué condiciones de venta.
 - ✓ Plan de promoción y publicidad, mensaje a ofrecer y presupuesto de promoción.
 - ✓ Forma de presentación del producto, imagen y posicionamiento de éste en el mercado.
5. Situación legal y accionaria de la empresa. Poderes a otorgarse, capital social y accionaria de la empresa.
6. Finalmente, un Estado de Resultados Proyectado por un periodo mínimo de un año, aunque sería muy conveniente un esbozo de los planes a largo plazo. Y, conjuntamente, un flujo de efectivo proyectado por ese periodo. Definir en este caso todos los gastos mensuales a incurrirse, y la forma como se plantea proveer de recursos al negocio.
7. Todo lo anterior se enmarca en una gráfica de movimientos o una ruta crítica para que haya una idea sólida de que actividades deben efectuarse para poner en marcha la empresa.⁸⁵

Todo esto le puede parecer complicado al d-d de una PyMES, pero en realidad no lo es, ya que todo esto lo pasó durante el arranque de su empresa. Su gran

⁸⁵ O: cit. , GRABINSKY, Salo: Ideas para pequeñas empresas . págs. 51 y 52

ventaja es que ya cuenta con la experiencia de las desviaciones que sufrió su idea antes y después de ponerla en marcha. Lo que tiene que hacer ahora es escribirla de acuerdo a como la vivió y hacer una planeación a largo plazo, más detallada, basada en los conceptos antes mencionados. Y si en dado caso aún se le hace complicado, puede auxiliarse de los nuevos programas (software) especializados en Planes de Negocios, cuya función es llevarlo paso a paso a la elaboración de su Plan de Negocios.

El d-d tiene que recordar que el Plan de Negocios es esencialmente una brújula para que sus acciones no se salgan de un patrón determinado y lógico. No le resta creatividad ni es algo rígido sino, por el contrario puede ser modificado las veces que lo desee o requiera. Es una magnífica herramienta, la cual lo ayudará a ordenarse de manera simple y práctica.

4.2.4) EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

El crecimiento es un fenómeno normal, en el caso de los negocios es, en ciertas épocas, imperativo para asegurar la sobrevivencia del negocio y, en otras es mejor parar un crecimiento explosivo que amenaza con salirse fuera de control. La clave esta en manejar un crecimiento controlado y evitar que estalle. La base es *la planeación*. Además, acuérdesese que en las PyMES por su vulnerabilidad los errores se pagan muchas veces con la vida del negocio.

El aumento de ventas, utilidades y, claro está los dolores de cabeza están directamente relacionados con el control que el d-d mantenga. Las características de empresas que llevan un crecimiento acelerado **sano** son las siguientes:

- ☑ Los productos y servicios que se fabriquen o comercialicen son de alta calidad y su venta es repetitiva debido a clientes satisfechos o por buenas referencias.
- ☑ La gente esta bien compensada, además de ser responsable y estar motivada a crecer. (Este punto es difícil, pero logable, con dedicación disciplina y ejemplo del d-d).
- ☑ Hay un cuidado muy especial por los márgenes de utilidad bruta, los costos y gastos
- ☑ No hay problemas en la comunicación formal e informal. Se tiene información adecuada para cada nivel.
- ☑ Los gerentes y supervisores son "empleados emprendedores" con independencia relativa y que les gusta tomar riesgos y sus consecuencias.
- ☑ Como resultado de la anterior la tendencia de ventas y utilidades es ascendente a través del tiempo y se nota el dinamismo y capacidad de la mayoría del personal.

Ahora veamos los factores comunes a la empresa cuyo crecimiento es **caótico**:

- ☑ Desorganización y falta de coordinación a todos los niveles.
- ☑ Un número excesivo de empleados con puestos no bien definidos, en tantos departamentos diferentes que se convierten rápidamente en pequeños "feudos" y luego en guerra interna.
- ☑ Falta de información confiable y a tiempo, lo que no da las armas para resolver problemas y tomar decisiones clave.
- ☑ Márgenes decrecientes de utilidad, costos y gastos altísimos para el tamaño y una historia turbulenta de ventas.

Y lo anterior nos causa problemas financieros, rotación de personal y una moral por los suelos, lo que crea gente martirizada por el hecho de ir a trabajar y que corroe su vida y la de la organización con su apatía y mediocridad.

El d-d debe de tomar en cuenta que el crecer o no es una decisión trascendental que frecuentemente se debe tomar. En ambos casos debe hacerse un plan efectivo y tomar medidas preventivas para evitar el caos. Por lo tanto, siempre se tienen que medir las fuerzas con las que se cuentan y ejercer un plan de crecimiento que permita el monitoreo de las actividades que se realizan.

4.2.4.1) LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

De acuerdo con la obra del Prof. Ichak Adizes, de la Universidad de California, las empresas tienen diferentes etapas con sus grandes variaciones y diferencias.

Adizes plantea la idea de que las empresas tienen, debido a sus integrantes y al grado de flexibilidad y control, diferentes etapas durante su vida. El trabajo de los d-d es el de definir en que etapa de crecimiento se encuentra la empresa, dar las bases para continuar con la siguiente etapa y obviamente llevarla a su época de plenitud y permanencia.

Clasificación de las etapas de las empresas según Adizes⁸⁶:

- a) 1ª Etapa: **El Romance**.- En esta etapa inicial, el d-d está lleno de entusiasmo, de sueños y planes con respecto al proyecto de su nueva empresa. Esta etapa sirve para crear compromisos formales entre los involucrados para después ayudar en la creación y operación de la empresa.

- b) 2ª Etapa: **La Infancia**.- Esta época es la más pesada y peligrosa del negocio, lo único que tiene en mente el d-d es el sobrevivir, el cómo

⁸⁶ ADIZES, Ichak; Corporate Lifecycles; pág. 52

realmente no importa. Esta es la etapa más desgastante para el equipo de trabajo.

- c) 3ª Etapa: **La Epoca "A Go Go"**.- Aquí empiezan a salir las cosas bien, el flujo de efectivo comienza a ser positivo, lo que le da un respiro al d-d. Pero existe un gran peligro latente, el hecho de haber superado la etapa anterior hace que el d-d se sienta omnipotente, por lo que siente que no existe ningún reto, por ilógico que sea, al que no se enfrente, toda esta "hiperactividad" del d-d lo lleva a desarrollar nuevos proyectos los cuales le consumen mucho tiempo y por lo tanto descuida el negocio inicial. Eventualmente comienza a reflexionar, a ubicarse y a tomar decisiones importantes como delegar, organizarse y a buscar ayuda externa para proteger lo ya logrado y mejorar el futuro.
- d) 4ª Etapa: **La adolescencia**.- La empresa comienza a crear estructuras sanas, existe una administración profesional y los cambios son tan radicales que muchas empresas se separan de sus d-d's originales. Ya que es un hecho de que muchos d-d's saben comenzar negocios, pero muy pocos saben dirigirlos. La estructura original en la que el d-d era el que controlaba todas las actividades del negocio comienza a fallar y el incluir gente capacitada debe de estar complementado por una reestructuración del negocio para que comience a ser independiente al d-d y comience a girar en torno a un sistema operativo llamado *empresa*.

La gente debe responder a ese sistema o le hará mucho daño a la empresa, es difícil por la mezcla de sentimientos y de "valores" del d-d con la necesidad de continuar un sano crecimiento.

En la etapa de la adolescencia los cambios vitales son de tal magnitud que pueden pasar varias cosas:

1. La empresa "envejece" prematuramente, esto ocurre cuando los d-d's son desplazados, lo que hace que se pierda la flexibilidad que se requiere para adaptarse a los cambios y los administradores las hacen un ente burocrático altamente controlado.
2. La otra situación es la de que el d-d retome las riendas del negocio y lo vuelva a hacer un sistema con flexibilidad, pero tan centralizado que corre el riesgo de desaparecer si el d-d llegara a faltar.

Esta teoría le permite tener al d-d un marco de referencia para lograr enfocar claramente la problemática y políticas del negocio.

Adizes previene el riesgo de que las empresas pasen por una adolescencia inconclusa: tarde o temprano en cualquiera de los dos casos empieza la decadencia y probablemente la muerte del negocio.

La flexibilidad y el control son, junto con la adaptabilidad al cambio de los d-d's y sus ejecutivos clave, lo que más ayudará a las empresas a que lleguen al siglo XXI. Pero debe de haber un balance lógico entre estas facetas.

La adolescencia del negocio se resuelve lógicamente con apoyo, ya que está dotado de salud, crecimiento sano, gratificaciones y se puede ser flexible, además de que el control es bien llevado. Mediante todo lo anterior se esta preparado estructural y ambientalmente para definir, analizar y tratar de resolver los problemas que se presenten. Adizes plantea que para llegar a esa plenitud se requiere de varios pasos, además de que un punto clave es que el ambiente (atmósfera) de la corporación debe estar perfectamente afinado para la detección y solución de problemas.

La base para crear esa etapa de plenitud se puede dividir, en forma resumida en tres pasos clave:

- a) Respeto y auto-estima de los integrantes de la empresa.
- b) Fijación de objetivos, la misión y la estructura organizacional necesarias para lograrlos, incluidos los controles y las responsabilidades y el flujo de información.
- c) Manejo basado en equipo, midiendo la productividad y desempeño, con planeación estratégica y llevando estos a todos los niveles de la organización.

Y finalmente, ya que se ha logrado lo anterior crear un sistema de compensaciones e incentivos y premios adecuados a los miembros de la organización. Adizes enfatiza en el cumplimiento riguroso y ordenado de los anteriores supuestos para que no exista la posibilidad de caer en errores. La secuencia es: *misión, estructura responsable y premios*. Y todo en un ambiente de empresa propicio.

4.2.4.2) EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En muchos casos la obsesión de los d-d's en generar un crecimiento acelerado de ventas y utilidades ha llevado a sus negocios a la ruina, la causa es que este aumento no ha ido acompañado de un fortalecimiento interno de la empresa. Los sistemas y controles no son adecuados, la velocidad para lograr ese crecimiento es mayor que la capacidad de los integrantes del negocio.

Una forma de planear una mejor infraestructura está relacionado con la estrategia que debemos seguir con nuestros empleados, desde su búsqueda hasta su contratación y desarrollo. Hay que recordar siempre que el trabajo lo realizan personas, a las que hay que motivar, darle un camino a seguir y evaluar sus cualidades y capacidad para la empresa.

Un sistema ampliamente utilizado para lograr el mejor camino a seguir de una empresa con su personal es el Desarrollo Organizacional, el cual da un marco y estructura para planear el crecimiento del negocio.

El Desarrollo Organizacional parte de un objetivo claro de la empresa por parte de sus dueños y directivos. Este objetivo con un marco de mediano plazo a largo plazo es la base para plantear con quienes contamos para lograrlo, en la actualidad o en forma potencial.

En segundo lugar debemos tener clara la organización que tenemos ahora como se va a desarrollar en un futuro, preferiblemente tomando en cuenta varios escenarios y planes de crecimiento. Posteriormente se hace una lista de todos los empleados con los que se cuenta con su puesto actual y se trata de ver, a uno, tres y cinco años cual será su desarrollo dentro de la empresa, según su capacidad y los puestos disponibles. Para lo cual hay que contar con un archivo y evaluaciones de cada uno, con esto se puede tener una idea clara y objetiva de la trayectoria de cada miembro del equipo. De esta forma se irá separando a aquellas personas que cuyo potencial permita un crecimiento y una promoción a puestos de mayor importancia, de los que ya no pueden ser promovidos. Otro paso en este proceso es el de definir otras opciones para un puesto, o para un empleado del que no se tiene claro su potencial.

Los beneficios de tener estos escenarios a diferentes épocas del futuro del negocio permitirá ayudar al d-d a tomar medidas tales como la capacitación de empleados clave, basados en su puesto futuro, tener clara una organización a través del tiempo y, en caso de que haya cambios (rotación y nuevos empleados) se facilita más tener un panorama completo. En la PyMES es indispensable que el d-d solo o con alguna persona de su entera confianza prepare este tipo de evaluaciones, por lo menos una vez al año. El solo esfuerzo

mental de visualizar al futuro el desarrollo de cada empleado hace que sus planes sean más concretos. En los casos de empresas familiares (la gran mayoría de las PyMES), el d-d hace un esquema de entrenamiento y de mayor responsabilidad para cada uno de los herederos y así logra además planear su propio esquema de sucesión. El cual, de no estar bien desarrollado tendrá como resultado la muerte del negocio junto con la muerte del d-d o que el negocio pase a manos totalmente diferentes a las de la familia del fundador.

El proceso del Desarrollo Organizacional bien llevado debe ser relativamente confidencial para evitar expectativas o promesas no cumplidas. Sin embargo a los empleados clave y bajo ciertas reglas es un buen elemento motivador el que sepa que se les está tomando en consideración para puestos más importantes, siempre y cuando se cumplan ciertas etapas en la organización y pueda mostrar su capacidad a través del tiempo.

Generalmente la realidad tiende a superar cualquier plan, pueden suceder muchas cosas en muy poco tiempo, pero un plan de Desarrollo Organizacional es útil para poder reaccionar con mayor coherencia en casos de crisis.

4.5) LA TOMA DE DECISIONES

La estrategia del negocio generalmente la define el d-d, él decide la marcha del negocio, pero la toma de decisiones diaria queda en buena parte en manos de los ejecutivos intermedios y de los empleados de las diversas áreas.

Esto es así porque las decisiones deben de ponerse en práctica. Como la mayoría de ellas están destinadas a incrementar la productividad (productividad entendida como la obtención de mejores o iguales resultados con menos recursos o menor uso de energía) de una empresa deben ser tomadas por los

niveles competentes, es decir, aquellos que tienen mayor contacto e inciden en la satisfacción del cliente, ya que estos son los responsables de que se materialicen, por lo que es a ellos a los que hay que proveer de la información, recursos y herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus funciones. Aquí es donde entran los sistemas computacionales como una excelente herramienta de la que pueden proveer los d-d's a su personal.

La ventaja es doble, un ejecutivo, independientemente de su nivel, con esta herramienta pondrá en práctica las decisiones empresariales y al mismo tiempo empezará a generar sus propias decisiones y por lo tanto a practicarlas. Posee la herramienta adecuada, tiene el poder del conocimiento y el poder de su puesto.

Ese es el poder de las PyMES, el dinamismo no depende de su tamaño, sino en la rapidez y flexibilidad con que toman sus decisiones para adaptarse a nuevas situaciones y, también en la generalización de la toma de decisiones en todos los niveles, sean operativos o ejecutivos. La capacidad de tomar decisiones se ha generalizado con el uso de los sistemas computacionales, por este motivo los d-d's no deben escatimar la inversión en sus empresas, por el contrario deben generalizar el uso de los sistemas computacionales en sus empresas si quieren afrontar los grandes retos que la globalización les impone.⁸⁷

4.2.6) ALGUNOS ASPECTOS DE LA COMERCIALIZACIÓN

La comercialización generalmente se confunde con la venta, pero la comercialización va mucho más allá. Incluye a la mercadotecnia, con la cual se conoce el mercado al cual se quiere "atacar" con los productos o servicios con los que cuenta la empresa. A continuación analizaré algunos conceptos básicos de la

⁸⁷ GRABINSKY, Salo. La chispa emprendedora. Editorial SITESA, México 1989, pág. 151

comercialización, los cuales considero pueden ser de gran utilidad a lo d-d's de PyMES.

4.2.6.1) INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Esta es una rama de la mercadotecnia que se encarga de definir el mercado en el que se encuentran los productos, así como de buscar los perfiles del consumidor, sus hábitos de compra y muchos más factores que pueden ser de interés en la empresa. Por la amplitud de esta rama vamos a abocarnos a los aspectos prácticos que sirven a las PyMES.

Antes de la apertura comercial, los negocios se manejaban por intuición y la experiencia del dueño, generalmente esto funcionaba porque el rango de oferta de productos era muy limitado y el cliente tenía que comprar lo que encontraba más cercano a la satisfacción de su necesidad, es decir, no tenía otras opciones. Pero actualmente la situación ha cambiado radicalmente, la crisis abatió la demanda de muchos productos, se presentó un aumento considerable de competidores tanto nacionales como extranjeros y los gustos del consumidor cambiaron radicalmente. Por otra parte, con el advenimiento de los sistemas computacionales la situación ha evolucionado rápidamente, los datos estadísticos e información de todo tipo se pueden manejar en forma más completa y adecuada.⁸⁸ Y el concepto global de mercado pone a disposición del cliente vía electrónica (Internet) una gama infinita de productos y opciones.

En la actualidad el d-d debe conocer a su mercado antes de actuar, este conocimiento le ahorrará mucho tiempo y esfuerzo. El primer paso es la propia

⁸⁸ CARVAJAL, FIEDLER Y GONZÁLEZ; La Microempresa en México; Instituto de Proposiciones Estratégicas, México 1990, pág. 26

evaluación del producto y del mercado que se esta "atacando" o se piensa "atacar". La investigación del mercado puede ser de dos formas:

1. Mediante un análisis cuantitativo, a través del cual el cual se puede definir el tamaño del mercado, el poder adquisitivo, la clase social, el área geográfica y otros elementos cuantificables.
2. O mediante un estudio cualitativo, el cual es un tanto subjetivo, incluye los hábitos de compra del consumidor, usos y actitudes hacia ciertos productos, este estudio se hace mediante entrevistas y encuestas.

Además de que la investigación se puede enfocar de diferentes maneras:

- ✓ Investigar el mercado actual o futuro, buscando las necesidades potenciales o reales de los consumidores, su tamaño, estudios de la competencia, etc.
- ✓ Enfocarse en los productos, tanto los actuales como nuevos o en desarrollo, tomando en cuenta su precio en relación con los demás (propios o de la competencia) y otras características.
- ✓ Análisis e investigación de las campañas de promoción que pueden influir en la mayor penetración del producto al mercado al que se destinó. Saber si los exhibidores, folletos, anuncios y otros artículos promocionales y campañas de publicidad están bien enfocadas y su costo (inversión) bien gastados.
- ✓ Investigación de la función de ventas, incluida la efectividad, costo, territorio y métodos usados por los representantes.
- ✓ Estudios de las empresas, su imagen, tendencias futuras de crecimiento y otros factores sociales tanto internos como externos que puedan afectar las actividades de ésta.

Los estudios de investigación de mercados no tienen que ser forzosamente costosos, ni excesivamente largos, de hecho los d-d pueden hacerlo (con un planteamiento claro), o pueden contratar a especialistas honestos y a precios razonables.

4.2.6.2) NICHOS DE MERCADO

Un nicho de mercado debe ser **lo más específico posible**. Debe ser pequeño, por lo tanto definible, analizable y sobre todo medible. El mejor segmento es aquel que es de bastante crecimiento, con perspectivas interesantes y que, al hacer una medición estimada, es sumamente atractivo.

Los nichos no pueden basarse únicamente en el precio, el pensar que un nicho es de un cierto precio o rango es sumamente peligroso, ya que la competencia tratará de defenderse y esto lo llevará a una guerra de precios que puede significar la quiebra. Siempre que se define un nicho debe hacerse lo más claro y específico posible y es porque ya se tiene definido el producto o servicio que se pretende manejar.

Actualmente los mercados se encuentran en constante movimiento, por lo que los nichos de mercado se mueven y se transforman en grandes oportunidades o puede suceder lo contrario, que se contraigan o desaparezcan. El d-d debe de estar definiendo constantemente aquel nicho de mercado que escogió inicialmente, además de checar las actitudes de sus consumidores, sus hábitos de compra, las influencias externas, la competencia y su estrategia.

4.2.6.3) LAS VENTAS

Las empresas sin importar su tamaño, solo tienen un objetivo básico y este es **Vender** en forma rentable y progresiva. Además de que se requiere que exista un mercado para el producto o servicio que se ofrece, es un hecho que si no existe la persona que lo venda, jamás se cubrirá la demanda.

Comencemos por decir que el VENDER es un arte y por lo tanto lo importante no es la primera venta sino el continuar vendiendo y crecer. Existen una infinidad de factores que inciden en una venta y en quienes venden, es por eso que, los buenos vendedores se adaptan, se sofistican en sus técnicas y continúan vendiendo, pero hay que reconocer que existen muy pocos vendedores con estas características. La mayoría de los vendedores esperan cubrir sus necesidades mínimas, con el menor esfuerzo posible, y con la idea de que las cuotas que les imponen sean bajas, para darles tiempo de dedicarse a otras labores.

Afortunadamente también existen vendedores que son emprendedores, ambiciosos y a los que les fascina el tener retos que sobrepasar.

Hay que tener en cuenta que el vender no es una labor fácil y que es la actividad más importante de la empresa, por lo que un buen vendedor **debe** dedicarse a este trabajo y olvidarse de otras actividades.

La labor de conseguir y mantener buenos vendedores, compensarlos bien (pero dándoles la oportunidad de ingresos ilimitados previa cuota de ventas), capacitarlos, motivarlos, controlar sus actividades y gastos, además de saber detectar a la "estrella" y separarla de los mediocres, es una labor de tiempo completo para el d-d. De esta labor depende la supervivencia de su negocio.

"Los enemigos a vencer en el proceso de la venta son los clientes", esta es la antigua premisa de muchas empresa, ahora desaparecidas. En la actualidad el éxito de una empresa radica en identificar las necesidades de sus clientes y satisfacerlas plenamente, es mejor perder una venta que perder un cliente. El proceso de venta debe de basarse en la premisa gana-gana, es decir, todos los involucrados en el proceso de la venta deberán ganar, de acuerdo a sus propias funciones u objetivos.⁸⁹

⁸⁹ Conceptos extraídos de pláticas con el Ing. Genaro Alavez

Los vendedores deben de prepararse no únicamente en lo referente a su producto y técnicas de venta, quizá lo más importante es identificar la necesidad del cliente y asegurarse que su producto llenará las especificaciones que el cliente busca. Teniendo presente, que el cliente no compra productos o servicios sino la satisfacción a sus necesidades, esta es la verdadera venta de éxito que una empresa con aspiraciones de permanencia en el mercado debe buscar como una premisa básica.

La labor del vendedor no termina con un pedido, todo lo contrario, apenas comienza. El chiste no es vender sino que le repitan la compra de nuevo.

Los vendedores siempre deben estar atentos y anticipar los problemas potenciales. Deben de ser muy organizados y tener todos sus prospectos estudiados y archivados para poder recurrir constantemente a esta información, incluyendo información personal de su comprador, histórico de compras y, en general todo lo que pueda ser relevante para ser usado en la labor de ventas.

Los buenos vendedores son inconformes, obsesivos, optimistas y saben que deben lograr su objetivo, todo esto mediante un buen plan de acción y mucho, mucho trabajo. Además tiene que recordar que la ley de las probabilidades está a favor del mayor volumen de visitas, telefonazos y tiempo usado en vender.

4.2.6.3.1) ¿CÓMO MEDIR A LOS VENEDORES?

La labor de venta que incluye un amplio conocimiento del cliente, de los productos o servicios a ofrecerse, además del proceso de convencimiento y el crítico paso del cierre de la venta, debe efectuarse por personal altamente preparado y motivado.

El medir a un vendedor no se hace con el objetivo exclusivo de fiscalizarlo. Por el contrario, al analizar en forma sistemática su actuación encontraremos áreas para que él o ella mejore su eficiencia y, por ende obtenga mayores ingresos por comisiones.

Existen tres facetas en el proceso de medición de los agentes de ventas: la planeación, la medición y el proceso de implantación de nuevos métodos o corrección de errores.

1. Planeación. Al momento de contratar a un vendedor se le debe explicar y obtener su consentimiento acerca de factores clave como: Cuotas, Plan de Compensación, Número y tipo de clientes a lograr, los Gastos Presupuestados y finalmente la Operación de su área. Hay que tomar muy en cuenta que esta etapa es crítica.

- ✓ *Cuotas.* El vendedor debe estar enterado, convencido y aceptar las cuotas anuales que, en forma mensual, debe cumplir. Estas cuotas pueden medirse como contribución al monto total de ventas en pesos, en unidades y a precios tales que la utilidad bruta generada sea la correcta. Hay que asegurarse que entienda lo que se espera de él y que lo acepte sin dudas.

- ✓ *Plan de Compensación.* Como generalmente se trabaja en base de comisiones, premios y bonos, el plan de compensación debe estar especificado en extremo. No hay que dejar nada vago o ambiguo. Incluidos en el plan deben estar los premios que le esperan al vendedor de acuerdo a su actuación. Este plan también debe estar aceptado al 100% por el vendedor antes de empezar.

- ✓ *Gastos presupuestados.* Un punto clave, ya que el presupuesto discrecional de muchos representantes y jefes de ventas puede llegar a ser bastante honeroso. Aquí están incluidos gastos de transporte, kilometraje, lo autorizado a gastar en hoteles, comida por día de trabajo (per-diem), los no-deducibles gastos de representación. Con una política firme, por escrito, y presupuestos mensuales por cada rubro de gastos de venta, no debe haber ninguna duda acerca de lo que tiene permitido gastar el agente.

- ✓ *Clientes.* En forma conjunta, hay que ver que clientela deseamos cubrir tanto cualitativa como cuantitativamente. En primer lugar los 15-20 clientes clave con sus montos de venta mensuales y anuales. Los podemos clasificar por zona geográfica, tipo de mercado, producto o servicio que requieran o por su importancia estratégica. De esta manera el vendedor aporta su plan de ventas con clientes críticos, además de que, se espera que tenga, según el giro, una cartera mayor, mediante un programa de prospectación

- ✓ *Plan de operaciones.* El vendedor debe explicar cual es su forma particular de vender, así como la rutina o sistema de ventas aceptable para ambos. Aquí se incluye el número de llamadas telefónicas a hacer en forma diaria, semanal o mensual a clientes potenciales o ya en cartera. Las visitas diarias, semanales y mensuales programadas así como su material de apoyo (catálogo, muestrario y formas de llenar).

2. Medición. Hay que medir la actuación del vendedor por lo menos una vez al mes tomando en cuenta:

- ✓ Su desempeño en ese mes (cuotas, contribución a las utilidades globales) así como el acumulado del año.

- ✓ El análisis de los gastos de ese vendedor, contra su presupuesto, tanto mensual como del año completo.

3. Proceso de implantación de nuevos métodos o corrección de errores.

De acuerdo a los resultados que arroje la medición se podrán implantar nuevos métodos en la actuación del vendedor o se podrán corregir errores en la misma.

4.2.6.3.2) EL REPORTE DE VISITAS DE VENTAS.

Hay que reconocer que, entre la gran cantidad de vendedores que existen, muy pocos son profesionales de las ventas. Estas personas tienen un alto nivel de motivación, son persistentes, optimistas y además manejan un amplio proceso para organizarse, llevan controles y manejan la información de tal forma que les sea de gran utilidad para el futuro.

Los vendedores profesionales son ante todo personas muy ordenadas y, con la ayuda de los sistemas computacionales su vida se hace aún más fácil. La clave estriba en un manejo adecuado de dos factores:

1. La información bien procesada.
2. El tiempo.

Uno de los problemas entre la empresa y sus vendedores estriba en la renuencia de estos últimos a ser controlados por sus superiores vía reportes y controles. Solo los vendedores inteligentes saben la verdadera importancia de la información y de tener una estrategia futura que implica tener un buen control de visitas.

La información general que incluye el reporte de visitas diarias (Nombre de empresa y contacto, fecha y hora de visita, teléfonos y dirección, resultados y notas adicionales sobre la empresa y el comprador) informa sobre el número de clientes visitados, la ruta seguida por el vendedor y en muchos casos la medición de su eficiencia y dedicación a la labor de ventas.

Hay que lograr que el vendedor deje de considerar este reporte de ventas como un método de "fiscalización" por parte de sus superiores y en cambio hay que hacerle ver que con un poco de astucia y de sentido común se puede obtener información muy valiosa.

A ese reporte de ventas se le puede adicionar lo siguiente:

- a) Posible pedido a lograr: pequeño, mediano o grande.
- b) Información de los dueños o ejecutivos de la empresa para uso posterior.
- c) Competidores, sus precios y condiciones.
- d) Tiempo promedio por entrevista de venta.
- e) **Causas reales** por lo que no compran el producto que se está promoviendo.
- f) Y lo más importante. La creación de bases de datos confiable y el buscar el mantenerlas continuamente actualizadas, lo que permitirá el contar con información adecuada para un uso futuro.

Los vendedores profesionales y sus supervisores pueden fijar una política de visitas basado en este reporte. No vale la pena descartar nada, ya que la situación puede cambiar radicalmente en cualquier momento.

Con esta información el vendedor aprovechará eficientemente su tiempo y tendrá, en forma semanal, mensual un buen reporte de prospectos a visitar, previa llamada telefónica para cita.

Los reportes de ventas también son la base de una investigación de mercados relacionada al tamaño del mismo, de la fuerza de los competidores y la fuerza relativa de la empresa. Hay que saber que obtener de ese reporte para que la visita sea productiva, aún si no se obtiene el pedido.

La elaboración del reporte no tiene porque ser algo difícil y tardado. Se le sugiere al vendedor que lo haga inmediatamente después de haber finalizado la entrevista, para que la información este lo más "fresca" posible. Otra opción es que el vendedor haga su propio archivo de visitas para hacer su lista de prospectos y así usarla.

Con la ayuda de un experto en sistemas y las sugerencias de vendedores y otros ejecutivos, hay que preparar un buen reporte de ventas diarias, consolidado semanal y mensual y hay que aplicarlo inmediatamente, capturándolo en la computadora. No hay que permitir pretextos e incumplimientos ya que eso es síntoma de poco interés en los vendedores. En resumen, el d-d tiene que usar todos los instrumentos a su alcance para profesionalizar su fuerza de ventas y obtener además de pedidos, información valiosa, la cual es un importante objetivo de crecimiento en la empresa.⁹⁰

4.2.6.4) LOS PRODUCTOS. MATRIZ PRODUCTO-MERCADO

Es lógico que con todas las actividades que desarrolla el d-d, haya ocasiones en las que se desoriente en cuanto a su estrategia de mercadotecnia. Por lo que es muy importante que se hagan evaluaciones periódicas de la situación de la empresa en forma profunda pero estructurada, de tal manera que se puedan

⁹⁰ Conceptos extraídos de pláticas con el Ing. Genaro Alavez

planear cambios a mediano y largo plazo. Una herramienta útil es la "matriz producto-mercado" desarrollada por el Prof. Ansoff.⁹¹

		<u>PRODUCTO</u>	
		ACTUAL	NUEVO
<u>MERCADO</u>	ACTUAL	Situación al presente	Extensión de línea de producto
	NUEVO	Extensión de mercado	Diversificación

- ✓ **Mercado Actual – Producto Igual:** Es un análisis somero de la situación de la empresa en el momento presente.
- ✓ **Mercado Actual – Producto Nuevo:** Aquí se intenta buscar cual producto (o línea de productos) nuevo se puede vender a los clientes actuales. Es una extensión de la línea de productos por lo que, obviamente, es necesario el hacer los ejercicios de inversión que requiere el sacar al mercado un nuevo producto.
- ✓ **Mercado Nuevo – Producto Actual:** Esta alternativa es menos costosa que la anterior, ya que se cuenta con el producto adecuado y solo se va a tratar de vender en otros mercados. Esta estrategia es llamada extensión de mercado y sirve para crecer en diferentes localidades. Se tienen que buscar representantes de ventas y distribuidores.

⁹¹ GRABISKY, Salo: Ideas para pequeñas empresas; Op. cit.,pág. 115

- ✓ **Nuevos Productos – Nuevos Mercados:** Esta estrategia representa una diversificación completa. Esta opción es la más riesgosa y costosa, pero puede ser la única alternativa para aquellas empresas que se encuentran en peligro por obsoletas y con mucha competencia, de hecho puede significar un cambio de giro completo.

Esta herramienta debe de ser llenada cuidadosamente, hay que tomar en cuenta lo que se tiene actualmente y hacer suposiciones en cuanto a cual de las otras tres opciones será la más fácil, rentable o indispensable seguir, definiendo detalladamente productos o líneas de productos actuales y nuevos, mercados presentes y potenciales, después el tiempo y los costos de cada alternativa. Se tienen que incorporar los objetivos de crecimiento con los que cuenta el d-d, así como el límite de inversión aceptado. De toda esta evaluación se obtendrá la estrategia producto-mercado apropiada, con tiempos, costos y pronósticos de venta. Es una herramienta que permite el ordenar los pensamientos de los d-d's y convertirlos en un plan bien estructurado.

4.2.6.4.1) LA EDUCACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Los d-d's deben de tomar en cuenta que, en las condiciones que se viven actualmente, **nadie** tiene asegurada la lealtad de los consumidores. Actualmente todos desean optimizar su gastos y cuidar su presupuesto, las crisis económicas han educado al consumidor.

Hay que recordar que la educación de los consumidores es lenta pero segura, por lo que hay que saber combinar la creatividad publicitaria con la correcta definición de un "nicho de mercado", ya que estos nichos se pueden dar por cambios de gustos, actitudes y por sentimientos negativos hacia proveedores actuales y algunos de sus abusos. El estar atento siempre a estos cambios puede

ser sumamente valioso tanto como para preveer problemas como para detectar las oportunidades inmediatamente. Además de que el tiempo es un factor de suma importancia tanto para manejar una campaña de educación al cliente como para tener un mayor control de daños y poder retirarse a tiempo.

Nunca hay que olvidar que **todos** somos consumidores, y que ahora más que nunca somos más cautelosos y preferimos pensar antes de comprar, por lo que como vendedores hay que meditar sobre esto y ofrecer a los consumidores mejores productos y servicios en las condiciones más atractivas e inteligentes posibles.

4.2.6.4.2) LA VIDA DE LOS PRODUCTOS

En la comercialización de un producto o servicio existen etapas, como en la vida, la diferencia es que en los productos se puede afectar el proceso y medir las consecuencias en función a sus ventas. Para los d-d el proceso de monitorear en que etapa de la vida están los productos y servicios que ellos producen es una tarea vital.

Esto les permite el cambiar estrategias de inversión, publicidad o forma de vender de acuerdo a la etapa de vida de cada producto. Para dejar de perder dinero en un producto que está a punto de morir. Para hacer cambios a un producto y así alargarle la vida o para reemplazar un producto en decadencia e introducir uno nuevo.

ETAPAS

- 1. Gestación.** Es el proceso que va desde una idea(s) que pasa por un periodo de análisis, juntas y aprobaciones hasta que se decide hacer un modelo, luego un prototipo hasta que, todo este listo y aceptado, se fabrica para su

venta formal. Esta etapa es sumamente tediosa, llena de contratiempos y costosa.

- 2. Introducción.** En esta etapa, la cual es la más corta en comparación con las otras, se necesita darle al producto todo el impulso, esfuerzo y, sobre todo recursos para que este periodo sea exitoso. En esta etapa no hay ninguna seguridad que habrá ventas repetitivas del producto o que el inventario inicial vaya a terminarse rápidamente. Todo es riesgoso y una buena planeación y estudios de mercados pueden hacer que sea menos traumático, pero la introducción de un producto en el mercado, es la prueba clave en la vida de un producto. La inmensa mayoría de los productos no pasan de esta fase.
- 3. Crecimiento.** Es la infancia y adolescencia de los productos. Todo se ve optimista, las ventas se incrementan, los consumidores aceptan los productos y los compran en forma repetitiva. Por la publicidad y promoción hechas, así como por voz de otros consumidores, nuevos clientes solicitan el producto. La competencia no parece hacerles mella. Es la época de más movimiento y la empresa obtiene utilidades crecientes por su inversión.
- 4. Madurez.** Las ventas dejan de crecer, el producto aunque en demanda todavía, ya no se mueve a otros puntos del mercado. Los competidores ya se han recuperado y ponen a su vez productos que le quitan mercado. La empresa y sus ejecutivos siguen creyendo en ese producto, se resisten al cambio y piensan que ese es un estancamiento temporal.
- 5. Decadencia.** El camino es descendente, las ventas bajan y se obtienen menores utilidades, ya sea porque hay menos unidades vendidas o porque dentro de la empresa se acuerda una disminución de precio para mantener las ventas. Este es el momento para pensar en cambios radicales.

6. Muerte. Significa la salida permanente del mercado de ese producto. Ya no se hace promoción y en muchos casos se siguen cubriendo los pedidos, hasta que alguien decide parar la producción. Otros productos se mantienen en producción por el carácter emocional que representa para el d-d.

Lo importante de cada etapa de este ciclo es tomar la estrategia adecuada para obtener el mayor rendimiento posible de cada una, por ejemplo:

- a) Un producto nuevo al introducirse en el mercado sobre todo de consumo masivo y en menor grado el industrial, requiere de una fenomenal cantidad de recursos, tanto humanos como financieros. Desde producir una cantidad inicial sin garantía de que será vendida, hasta la labor de ventas, publicidad, promoción y distribución, el esfuerzo es espectacular y, si no se plantea bien puede ser un terrible fracaso. Por lo que es necesario un estudio preliminar sencillo, hacer prototipos de esos productos y venderlos y, sobre todo, irse despacio y con pocas inversiones iniciales. Si tiene éxito entonces se puede ir incrementando la producción (en el caso de los comerciantes, los pedidos al proveedor) y, aunque podrá existir un desfase entre la oferta y la creciente demanda, la empresa deberá ser lo suficientemente flexible para aumentar (o disminuir) su producción o entregas en un corto plazo. Aún así se debe recordar que el invertir en un nuevo producto no significa que tenga el éxito asegurado, siempre hay que tener en cuenta que puede fracasar.

- b) En el desarrollo del producto, cuando se comienza a crecer y a ser exitoso, se cree que no se presentarán problemas. Pero además de la competencia podrá haber un momento en que las ventas dejen de crecer al ritmo acelerado en que lo venían haciendo. Ese es el momento de intensificar las campañas de promoción y publicidad, hacer incursiones en otro mercado, en fin, hay que

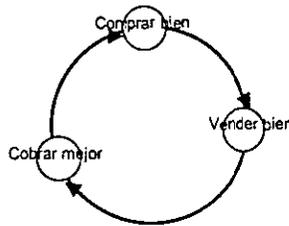
seguir "exprimiendo" este producto que está en plena producción y al mercado que está ansioso de adquirirlo.

- c) Durante el periodo de la madurez las ventas dejan de crecer, y sus ventas anual son, en unidades, iguales a las del último año. El producto ya no es nuevo, y hay que empezarle a hacer cambios, pequeños o espectaculares. Para alargarle la vida, empiezan los nuevos empaques, tamaños y los productos "mejorados, ampliados y fortificados" que con una campaña masiva tratan de invitar al consumidor a que, sin dejar su lealtad al producto, aproveche su nueva etapa y compruebe que su calidad no ha cambiado, pero sí mejorado. La competencia entre productores de productos maduros es intensa, es aquí donde la creatividad comercializadora del d-d y de sus ejecutivos es vital para que el sano crecimiento del producto continúe, sin que la utilidad bruta disminuya tanto en porcentaje sobre ventas como en dinero.
- d) En la etapa de decadencia es necesario monitorear constantemente el mercado, medirlo y si el número de unidades vendidas comienza a descender, a pesar de todos los pequeños arreglos presentados al consumidor, es el momento de tomar medidas extremas. Principalmente la de introducir un *nuevo y diferente* producto que cumpla con las expectativas del mercado, aún que eso implique que las ventas del viejo producto caigan. Otra opción, es la de dejarlo que vaya terminando lentamente su vida, produciendo (o comprando) cada vez menos, pero sin invertir en ningún rubro y seguir "exprimiéndolo" antes de sacarlo del mercado. Otra idea creativa es cambiarle el uso principal y buscar otros consumidores.

La vida de los productos puede estar llena de cambios y modificaciones y así muchas empresas productoras o comerciales pueden continuar vendiendo

productos por años. Lo importante es ir evaluando la "etapa" de su producto o línea en forma constante y de ahí adoptar estrategias adecuadas.

Las herramientas que se han mencionado son un auxiliar valioso para los d-d's, sin embargo es necesario mantener siempre el espíritu del emprendedor y regresar constantemente a los inicios, recordando firmemente el Ciclo de Negocio que consiste en: comprar bien, vender bien y cobrar mejor.⁹²



⁹² Conceptos extraídos en pláticas con el Ing. Genaro Alavez

CONCLUSIONES

Mediante todo lo anteriormente expuesto puedo concluir que la Apertura Comercial y la crisis del 1995, fueron hechos que para muchos empresarios significaron enormes obstáculos para la supervivencia de sus empresas, pero para otros fueron una gran oportunidad de crecimiento. Esta gran diferencia la marcaron sus dueños-directores.

Estos d-d's de PyMES mediante su *preparación y visión* convirtieron los "problemas" en retos a superar. Para ellos la Apertura Comercial significó una gran oportunidad de crecimiento y de competencia internacional, porque amplió su demanda y obligó a que se mejorara la calidad de modo creativo.

Muchos de ellos aprovecharon este Tratado formando alianzas estratégicas, utilizando los programas de fomento a las exportaciones que México tiene en vigor y las disciplinas que el TLCAN establece. El ejemplo más visible es el que constituyen las empresas maquiladoras de ropa ubicadas a lo largo de la frontera norte de nuestro país.

Además de que de la crisis de 1995 algunos d-d's aprovecharon el cierre de una gran cantidad de PyMES en los diversos sectores económicos del país y el hecho de que las grandes empresas dejaron desatendidos una gran cantidad de nichos de mercado al tenerse que concentrar en su negocio principal, limitando su diversificación.

El conjunto de estas situaciones es, hasta la fecha, una gran oportunidad para las PyMES, las cuales por sus características esenciales, como son la flexibilidad y la capacidad de innovación, pueden fácilmente adaptarse a la demanda y ocupar

los puestos que dejaron en el mercado tanto las grandes empresas como las PyMES que no supieron encontrar en este "problema" una oportunidad.

Otra oportunidad que pueden aprovechar los d-d's de las PyMES es la de constituir redes de intercambio productivos y tecnológicos, logrando diversos tipos de cooperación al aprovechar la dimensión geográfica entre establecimientos y la aglomeración, situación que les permitiría beneficiarse de la división del trabajo.

Como última conclusión quisiera hacer una sugerencia personal a los d-d's de PyMES, les pediría que participen más activamente en los cambios necesarios en política económica que requieren sus empresas para cumplir adecuadamente con el inmenso compromiso que contraen con México, como motores de la economía.

BIBLIOGRAFIA

1. ALBA Vega, Carlos y MÉNDEZ Bernardo, Presentación, Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 1, Enero de 1997.
2. ALVARADO HERROZ, Raúl; Que hacer en caso de Crisis; Revista Istmo; No. 219, México D.F., Julio - Agosto 1995
3. ADIZES, Ichak; Corporate Lifecycles; Prentice Hall, E.. 1988
- BANAMEX – ACCIVAL; "Desequilibrio externo: señal de reactivación". EXAMEN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO; Publicación mensual, Vol. LXX, No. 828. Noviembre de 1994. p. 538-541.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, Revista titulada: Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 2, México D.F., febrero de 1997.
- BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, Comercio Exterior; Las Empresas Pequeñas y Medianas I; Vol. 47; Núm. 1; México; enero de 1997.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, Comercio Exterior; Las Empresas Pequeñas y Medianas II; Vol. 47; Núm. 1; México; febrero de 1997.
- BARNARD, I. Chester; The Functions of the Executive; Harvard University Press; 1994.
- BARTLETT, A. Christopher y SAMANTRA Ghoshal; "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose"; Harvard Business Review; 79-88, 1994.

11. BELGRANO, Eduardo; Las lecciones de la apertura comercial en el pasado; Síntesis y Expectativas económicas; México, D.F.; Junio de 1991.
12. BEARD Miriam; A History of the Business Man,
13. BOWER, L. Joseph, BARLETT A. Christopher, UYTERHOEVEN E.R. Hugo, y WALTON E. Richard; Business policy: Text and Cases; Homewood Irwin; 1991.
14. BOWER, L. Joseph; Managing for Efficiency, Managing for Equity, The Craft of General Manager; Harvard Business School; 1991
15. BUENDÍA, Fernando y GINEBRA, Xavier; Alianzas estratégicas: la nueva competencia; Revista Istmo, Núm. 234; México, D.F.; Enero – Febrero, 1998.
16. CARVAJAL, FIEDLER Y GONZÁLEZ; La Microempresa en México; Instituto de Proposiciones Estratégicas; México, 1990
17. CAVAZOS, Alejandro; La Apertura Comercial: Una opción de desarrollo; Síntesis y Expectativas Económicas;1991.
18. DONNELLY, H. James, GIBSON, James I. e IVANCEVICH, John M.; Fundamentals of Management; Homewood: Irwin, 1990.
19. ENCICLOPEDIA DE MÉXICO; Voz: Empresa; Tomo: Todo México 1995; México, D.F. 1995.
20. ESTEINOU MADRID, Javier; Ensayo publicado en INTERNET por la UAM Campus Xochimilco, México: Apertura y Transformación cultural; México 1991.

21. GRAU Juan; Los puntos cardinales de la empresa; Revista Istmo, Núm. 236; México, D.F.; Mayo - Junio de 1998

22. GEORGE, S. Claude; Historia del Pensamiento Administrativo; Prentice Hall Hispanoamericana; 1974.

23. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP; Voz: Empresa; vol. VIII; Rialp; Madrid, 1979

24. GRANT, M. Robert y CIBIN Renato; The Chief Executive as Change Agent; Planning Review; 9-11; 1996.

25. GRABINSKY, Salo; Crisis in México: Its effects on family owned businesses; Journal of Enterprising Culture; Vol. 4, No. 3, (September 1996); pages 301-315

26. GRABINSKY, Salo; Del Verbo Emprender; El Excelsior, Sección Financiera; 4 de Enero de 1995.

27. GRABINSKY, Salo; IDEAS PARA pequeñas EMPRESAS; Editorial Del Verbo Emprender; México, 1997.

28. GRABINSKY, Salo; La Chispa Emprendedora; SITESA; México, 1989.

29. HAMPTON, R. David; Administración; Mc Graw Hill, 1993.

30. HANDY, Charles; The Age of Unreason; Harvard Business School Press; E.U., 1990

30. HERNANDEZ, S. Roberto, Collado Carlos F. y Baptista Pilar L.; Metodología de la Investigación; Mc Graw Hill; 1991.
31. INSTITUTO DE GEOGRAFIA E INFORMATICA (INEGI); Censo Económico de 1994; México, D.F.; 1994
32. JURAN, J.M.; Juran y el Liderazgo para la calidad; Ediciones Díaz de Santos, España, 1990
33. JUVANOVIC, Selection and Evolution of Industry, *Econométrica*, Vol.50, No.3
- KEOUGH, Mark y DOMAN Andrew; The CEO as Organization Designer: An Interview with Jay W. Forrester, The Founder of System Dynamics; *The McKinsey Quarterly*; 3-30; 1992.
37. KOTTER, P. John; What Leader's Really Do; *Harvard Business Review*; 103-111; 1990.
38. LLANO CIFUENTES, Carlos; Riesgo y Resistencia en el trabajo de la empresa; *Revista Istmo*; No. 231, México, D.F.; Julio - Agosto 1997
- MANSFIELD, ENTRY, Gibrant's Law, Innovation and Growth of Firms, *American Economic Review*, núm. 52,
39. MATA Y PORTUGAL, Life Duration of the News Firms, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 42, Sep. 1994,
40. MINTZBERG, Henry; The Manager's Job: Folklore and Fact; *Harvard Business Review*, 49-61; 1975.

40. MINTZBERG, Henry; Rounding out the Manager's Job; Sloan Management Review, 11-25; 1994.
41. MONTELONGO, Patricia; ¿Cuánto vale una crisis?; Revista Istmo; No. 219, México, D.F.; Julio - Agosto 1995.
42. MORENA CAMACHO, Carlos. "La devaluación: Contradicciones del gran capital/II" LA JORNADA, 03/01/95.
43. ORTIZ, Etelberto; Competencia y crisis en la economía mexicana, siglo XXI, México, 1994, p. 139; elaboración a partir de Matriz Insumo - Producto 1990, INEGI, SNC, México, 1990.
44. PEARSON, E. Andrall; The World of General Manager; en Bower J.L.; The Craft of General Management; Harvard Business School; 1991.
45. PEREZ-RUL R., Rocío; Obsesión Exportadora - Pequeñas Empresas en Desventaja; Periódico el Excelsior, sección financiera; viernes 5 de diciembre de 1997.
46. QUINN, E. Robert, FAERMAN Sue R., THOMPSON Michael P., Mc. GRATH Michael R.; Becoming a Master Manager: A Competency Framework.; John Wiley and Sons; 1990.
- RAMIREZ ALDANA, Enrique; Documento: Balance del comercio en el TLC; Revista Macroeconomía; Año 4, Núm. 42; Enero 15 de 1997
47. RODRÍGUEZ, Leonardo; Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, México, 1990

29. SÁNCHEZ GIL, Manuel; Concepto económico de empresa; Madrid 1964.
30. SARMIENTO, Sergio; Los tiempos de cambio; Enciclopedia de México; Tomo: Todo México 1995; México, D.F. 1995.
31. SOLIS, Leopoldo; La economía mexicana; Enciclopedia Salvat: Historia de México; Vol. 15
32. SECOFI; Características Generales; Monografía 1; México, 1988
33. SECOFI, Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, México, 1988
34. SENGHER, M. Peter; The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review; 7-23; 1990.
35. VAILL, Peter B.; Managing as a performing art; Jossey-Bass; Estados Unidos, 1989
36. SMITH, D. Garry, ARNOLD Danny y BIZZEL Bobby; Business Strategy & Policy; Houghton Mifflin Company; E.U., 1988.
37. TAPIÉ, Bernard; Ganar-Ganar; Editorial Planeta; México, 1987.
38. VALENCIA RODRÍGUEZ, Joaquín; Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas; Ediciones Contables y Administrativas; S.A. de C.V.; segunda edición; México D.F.; 1991.
39. WRAPP, Eduard, Good Managers Don't Make Policy Decisions; Harvard Business Review; 8-21; 1984

82. ZUÑIGA M. Juan Antonio. "79.1% del déficit en cuenta corriente del 94 se cubrió con reservas". LA JORNADA. México D.F. No. 3726.23/01/95.