



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

IMPACTO DE LA GLOBALIZACION ECONOMICA EN LA
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE GANADEROS
PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V. (ALPURA)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ARACELI HERNANDEZ CALDERON
ERENDIRA YAZMIN RICO ALCANTARA

ASESOR: L.E. AURELIO ANAYA BAÑOS

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2004



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.



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD NACIONAL
 DE ESTUDIOS SUPERIORES
 CUAUTITLAN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Impacto de la Globalización Económica en la estructura administrativa de Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A. De C.V. (Alpura)".

que presenta la pasante: Araceli Hernández Calderón
 con número de cuenta: 9957906-1 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Marzo de 2004

PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Jorge Joaquín Aspeitia Salazar

SECRETARIO L.E. Aurelio Anaya Baños

PRIMER SUPLENTE M.A. Marcela Angeles Dauhare

SEGUNDO SUPLENTE LAE. Luis Roberto Guanes García

[Handwritten signatures and stamp]
 VOTO APROBATORIO



REPUBLICA NACIONAL
MEXICANA
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Impacto de la Globalización Económica en la estructura administrativa de Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A. De C.V. (Alpura)".

que presenta la pasante: Eréndira Yazmín Rico Alcántara
con número de cuenta: 9958768-2 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Marzo de 2004

PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Jorge Joaquín Aspeitia Salazar

SECRETARIO L.E. Aurelio Anaya Baños

PRIMER SUPLENTE M.A. Marcela Angeles Dauahare

SEGUNDO SUPLENTE LAE. Luis Roberto Guanes García

[Handwritten signatures and stamps]
VOTO APROBATORIO

AGRADECIMIENTOS

- **UNAM – FES CUAUTITLÁN.**

Por abrir sus puertas y compartir sus conocimientos, formando profesionistas de calidad e inculcando que la investigación es la fuente del saber.

¡Gracias por permitirnos ser de sangre azul y piel dorada!.

- **ASESOR.**

Por brindarnos sus conocimientos, su tiempo y dedicación, porque este proyecto no hubiera sido posible sin su guía y apoyo, gracias por comprender y compartir nuestras ideas, ayudándonos a plasmarlas en lo que ahora tenemos en nuestras manos.

Por usted hemos alcanzado uno de los objetivos más importantes de nuestra vida.

- **SINODALES.**

Por el tiempo brindado a la revisión de este proyecto, así como por sus recomendaciones, las cuales fueron de gran ayuda para la consolidación de nuestro sueño.

- **LIC. JESÚS GONZÁLEZ, JEFE DE R. H. ALPURA.**

Por la confianza depositada en nosotras para la realización de éste trabajo.

ARA Y ERE

“Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”.

ARISTÓTELES.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Primero por darme la oportunidad de vivir cada día, por haberme dado esa familia tan maravillosa, que a pesar de tener pequeñas diferencias y, en algunas ocasiones, enfrentar ciertos obstáculos que la vida nos pone, nos has permitido estar cada día mucho más unidos., por darnos la fuerza y perseverancia para salir adelante, por no dejarnos caer y por estar siempre con nosotros.

Gracias, Por poner en mi camino a personas maravillosas que me han enseñado tantas cosas, que han cambiado mi vida y que ocupan un lugar muy importante en mi corazón (Erandi Hernández, Araceli Ayala, Mónica Rosales, Roberto De Nova, Jesús Alberto Pérez y toda mi familia).

Finalmente, le agradezco el permitirme llegar hasta aquí y alcanzar este sueño, que espero, sólo es el principio de una larga vida profesional llena de sacrificios, esfuerzo, dedicación, éxito y muchas satisfacciones.

GRACIAS.

A Mis Papás : Vale Y Tere:

Por que gracias a ustedes estoy en éste mundo, porque si no hubiera sido por sus sacrificios, desvelos, apoyo, compañía, y lo más importante su AMOR... no hubiera llegado hasta aquí. Por la educación, esa gran herencia, que nos han dado tanto a mis hermanos como a mí, por esos valores y principios que nos inculcaron y que nos han hecho ser mejores personas, porque finalmente esto que ahora tienen en sus manos, es de ustedes, es el resultado de todo ese sacrificio y dedicación, es una pequeña semilla de lo que sembraron hace 23 años y les prometo que no se quedará sólo en eso, en una semilla, se convertirá en muchos frutos, que los hagan sentirse orgullosos y satisfechos de lo que han logrado.

Tengo tantas cosas que decirles, pero todo lo puedo resumir en una palabra:

"GRACIAS" ...

*Por Ser Mis Padres, Por Su Amor, Por Su Apoyo ... Por Todo.
LOS QUIERO MUCHO.*

A Mis Hermanos: Tin, Oscar Y Mary.

Gracias por compartir tantas cosas conmigo, tantas travesuras, tantas anécdotas; por demostrarme que sí quieres algo tienes que luchar fuerte y tal vez sacrificar muchas cosas, pero lo más importante es el no dejarte caer, por más dificultades que se te presenten, porque finalmente eso es lo que te va fortaleciendo.

Saben, le agradezco tanto a Dios por haberme permitido compartir mi vida con ustedes, y todos estos años no los cambiaría por nada.

Los Quiero Mucho, no lo olviden.

A Mi Amiga: Eréndira.

Por haberme brindado su amistad, por ayudarme a que este sueño ahora se encuentre materializado. Gracias, Ere, por vivir tantas cosas conmigo, por ser mi amiga, por escucharme, por alcanzar uno de nuestros objetivos, porque tal vez, sin tu ayuda no lo hubiera hecho.

ARACELI HERNÁNDEZ CALDERÓN

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por permitirme vivir para alcanzar una de las metas más importantes en mi vida, pero principalmente por estar conmigo en todo momento, iluminando mi camino y llenándome de alegría y satisfacción.

GRACIAS.

A Mi Familia:

Por los valores que me inculcaron y que hoy me permiten iniciar una vida profesional, pero por lo más importante que me han dado: su amor, su apoyo, su comprensión y respeto a mis decisiones.

GRACIAS.

Ara:

Por compartir conmigo tú tiempo, dedicación y conocimientos para la realización de este proyecto, el cual representa el final de nuestra etapa de estudiantes y a su vez el principio de una nueva etapa llena de obligaciones y responsabilidades; para la cual tengo la certeza de que estamos bien preparadas.

Pero, primordialmente por ser mi amiga y estar ahí en los buenos y malos momentos.

GRACIAS.

J.G.C.:

Por haber compartido su vida conmigo dándome amor y felicidad.

GRACIAS.

En general, a todos aquellos que me han brindado su amistad, cariño y confianza.

ERÉNDIRA YAZMÍN RICO ALCÁNTARA

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Concepto y alcance de la globalización económica	8
1.3. Tendencias de la globalización económica	10
1.3.1. Competencia global	11
1.3.2. Avances tecnológicos	20
1.3.3. Globalización de las finanzas y de la inversión	23
1.3.4. Apertura económica	28
CAPÍTULO 2. LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA	47
2.1. La empresa en el proceso de globalización económica	47
2.1.1. Historia de la empresa	47
2.1.2. Concepto de empresa	48
2.1.3. Clasificación de las empresas	49
2.2. Estructura y organización de la empresa	54
2.2.1. Antecedentes de las estructuras organizacionales	54
2.2.2. Concepto de estructura organizacional	58
2.2.3. Importancia de las estructuras organizacionales	59
2.2.4. Tipos de estructuras organizacionales	61
2.2.5. Técnicas de organización	63

CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL DE GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V. (PLANTA CUAUTITLÁN IZCALLI)	67
3.1. Antecedentes de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.	70
3.2. Estructura corporativa	71
3.3. Estructura administrativa	76
3.4. Estructura organizacional	78
3.5. Dirección industrial	89
3.6. Dirección de mercadotecnia	107
3.7. Dirección de recursos humanos	112
CAPITULO 4. MODIFICACIONES EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V. PLANTA CUAUTITLÁN IZCALLI, A PARTIR DE LOS EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA	117
4.1. Estrategias estructurales	118
4.2. Implantación de sistemas de calidad	130
4.3. Innovación y servicio al cliente	145
CONCLUSIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXO	I

INTRODUCCIÓN

Con la llegada del nuevo milenio, el mundo sufrió una serie de transformaciones a consecuencia de un proceso llamado “Globalización Económica”, el cual dejó de ser un fenómeno en evolución, para convertirse en una condición propia al desarrollo de los países.

Como es bien sabido, el hombre siempre ha tenido la necesidad de vivir en sociedad, pero actualmente, esto no sólo se da en los individuos, sino también entre los países, los cuales han buscado el establecer una relación de complementariedad con la finalidad de obtener un beneficio mutuo, y prueba de ello es la gran cantidad de Tratados de Libre Comercio firmados hasta hoy, así como la formación de bloques económicos, etc., sin embargo, dicha relación de “beneficio” es una utopía, puesto que en la mayoría de los casos, los países desarrollados son quienes obtienen la mayor ventaja competitiva.

La Globalización Económica es un proceso que está latente, el cual día con día se fortalece afectando a individuos, empresas y naciones. Éste proceso se caracteriza por una mayor apertura externa, eliminación de fronteras entre naciones, mayor competencia internacional, etc., permitiendo un creciente flujo a nivel internacional de bienes y servicios, inversiones y capitales e incluso personas.

En cuanto a México, su inserción a la Globalización Económica se dio de manera informal, y quizá desapercibida, desde los años 60’s, con la creación del programa oficial de la industria maquiladora de exportación, a través del cual se formó la primera zona de libre comercio entre Estados Unidos y el área fronteriza norte de nuestro país.

Y en 1986, ingresó de manera formal a la economía global con la firma de su primer Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

Los Tratados Internacionales firmados por México han tenido una incidencia significativa en la estructura y evolución de su economía, así también, han ayudado a cambiar la actitud de su población; orientándola a una cultura de Calidad Total que implica mayor eficiencia y competitividad.

En el caso de las grandes empresas, ha derivado en una modificación radical en la forma y magnitud de sus operaciones, con la visión de ser más competitivos y así incursionar en el nuevo entorno global.

La Globalización Económica es un concepto bastante complejo, por la diversidad de ámbitos que abarca, ya que no sólo impacta en lo económico, sino también en lo político, social, cultural, etc., es decir, es un proceso que tiene el propósito de homogeneizar al mundo.

El presente trabajo de tesis es una investigación realizada a una de las once empresas que forman parte de Grupo Alpura¹, nos referimos a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. (Planta Cuautitlán Izcalli), la cual es una empresa que por más de 25 años ha logrado mantenerse en el gusto de los consumidores y consolidarse como una empresa líder en productos lácteos; gracias a su capacidad de adaptación a los cambios ocasionados por la dinámica capitalista y más recientemente por el proceso de Globalización Económica.

Por ello, nuestro objetivo es: “Conocer el impacto que tiene la Globalización Económica, en la estructura administrativa de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., así como las estrategias que ha desarrollado para sobrevivir y aprovechar el entorno interno de competencia internacional y mejorar su calidad”.

¹ Asociación Nacional de Productores de Leche, A.C.; Distribuidor Alpura, S.A. De C.V.; Transportadora Alpura, S.A. De C.V. (TASA); Semen y Embriones, S.A. De C.V.; Industrializadora de Leche Delicias, S.A. De C.V. (INLEDESA); Unión de Crédito Alpura, S.A. De C.V.; Inmobiliaria Nogrutsa, S.A. De C.V.; Plásticos Alpura, S.A. De C.V. (PLASAL); Servicios Corporativos Alpura, S.A. De C.V. (SECORAL); Alpura USA, y; Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. .

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se presenta un esbozo general de lo que es la Globalización Económica, el cual contiene los antecedentes de éste proceso, su concepto, así como las tendencias que lo caracterizan. Con la finalidad de que el lector se relacione con el proceso de Globalización Económica.

En el segundo capítulo, dado que se hablará de cambios en la estructura administrativa, presentamos su concepto y tipos de estructuras. De igual manera, lo que es una empresa y las diversas clasificaciones de ésta.

A lo largo del tercer capítulo, se entrará de lleno al centro de la investigación, es decir, daremos a conocer la estructura administrativa y organizacional de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., ello con el propósito de conocer su situación actual, después de los cambios que ha sufrido a consecuencia del impacto de la Globalización Económica.

En el cuarto y último capítulo, se hablará de las modificaciones realizadas en la estructura administrativa de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., a consecuencia de la Globalización Económica, en el cual se realizará un análisis comparativo, a través de los años, de las estrategias, innovaciones, estándares de calidad, etc., que ha implementado para obtener el mejor provecho del nuevo entorno global.

Finalmente, emitiremos las conclusiones correspondientes a dicha investigación, la bibliografía empleada para el desarrollo de la misma, así como un anexo formado por las imágenes de algunos de los productos Alpura, y de la maquinaria empleada en sus procesos productivos.

CAPÍTULO 1

LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

1.1. Antecedentes

Actualmente el mundo está pasando por una serie de transformaciones en innumerables factores, es decir, no sólo está abarcando el ámbito comercial y/o de negocios, sino también la política, economía, finanzas, cultura y comunicaciones. Consideramos que éste proceso fue consecuencia de la apertura que en los últimos años se ha dado al comercio internacional, así como a los gigantescos avances tecnológicos, lo cual está obligando a las empresas a ampliar su mercado, esto significa que para sobrevivir, ya no es suficiente abarcar el mercado nacional, sino ahora también el internacional.

A todo este proceso de integración mundial se le ha denominado “Globalización”, el cual podemos definir como: *El proceso por medio del cual se está tratando de construir una organización económica internacional única en la que no exista ningún tipo de barreras y en donde los individuos, empresas y naciones tengan las mismas oportunidades para adaptarse a éste nuevo mundo en el que las economías de escala y la competencia global están presentes.*

“Se piensa que la Globalización Económica comenzó en 1519-1522 cuando Fernando Magallanes completó por primera vez la vuelta al mundo, así mismo a lo largo de la historia se han presentado otros sucesos que se considera fueron antecedentes del actual proceso de

Globalización, como: La dominación cultural de Grecia, el auge repentino del comercio del Mediterráneo y el lejano oriente en la Edad Media, la Revolución Francesa, el intento de Globalización de la ideología Marxista, etc.. Así podemos seguir mencionando una gran cantidad de acontecimientos que ya marcaban la pauta hacia la era de la Globalización”.¹

En épocas más recientes se considera que los 80's fue la década de mayores cambios a nivel mundial, porque se enfrentaron nuevos contextos en lo político y económico, lo cual impactó tanto la vida social como ambiental y para 1990, esto se reflejó en la Globalización de los mercados y en un aumento en la competitividad nacional e internacional.

De lo anterior podemos afirmar que el principal o al menos el más marcado efecto de la Globalización Económica es que las economías que habían sido reguladas, cerradas y con alta protección, iniciaron un ciclo de apertura. Otra consecuencia de dicho proceso es que los países han optado por formar “Bloques” con la finalidad de mantener buenas relaciones y permitirse un mayor intercambio comercial.

Así mismo, nos percatamos que México es uno de los países que actualmente tiene celebrados un mayor número de Tratados de Libre Comercio, tales como:

- América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México)
- Chile
- Bolivia
- Grupo de los 3 (Venezuela, Colombia y México)
- Triángulo Norte de Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador y México)
- Costa Rica
- Nicaragua
- Israel

¹ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002) *Administración de pymes exportadoras*. México, Ed. ECAFSA. p. 7.

- Unión Europea

Esto ha ocasionado que México haya incrementado el flujo de capitales extranjeros a través de la llegada de empresas multinacionales y por consiguiente incrementar el mercado internacional.

Sin embargo, en contraste a lo que afirmaba Adam Smith, que existe una “mano invisible” que rige las fuerzas del mercado, en el proceso de globalización es indispensable que los Estados en una primera etapa regulen y controlen dichas fuerzas y de igual manera la apertura al libre comercio, ya que estas premisas pueden conducir a una economía deficiente, con graves problemas económicos principalmente a los países subdesarrollados como México.

“Generalmente la apertura económica, al igual que otros fenómenos son exigidos a los países en vías de desarrollo, a partir de una dinámica capitalista mundial, impulsada por los grandes organismos de financiamiento, tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros, para mantener una relación sana que facilite la reestructuración de la deuda. Las políticas de estos organismos internacionales obligan a que muchos países implanten reformas estructurales en su economía como Corea del Sur, Malasia y México quienes han tomado medidas para complacer a dichos organismos, como controlar el gasto público, abrir la economía de la competencia internacional y la privatización de las empresas paraestatales”.²

De lo anterior dedujimos que estamos inmersos en una economía interdependiente, en donde cualquier fenómeno político, social y económico que se desarrolle dentro de un país afectará de manera instantánea al resto del mundo. Con ello no se afirma que los grandes motores y Centros Financieros Internacionales han perdido fuerza o autoridad, por el contrario, se establece que todos los países han incrementado su poder de afectación a escala mundial, aunque no en la misma proporción.

² EATON, David W. (2001) *México y la globalización.. Hacia un nuevo amanecer*. México, Ed. Trillas. p. 26.

Ante todo esto, vemos que el abrir las puertas al comercio internacional y en general el dar paso a la Globalización en el sentido más amplio de la palabra, trae una gran gama de ventajas, pero se debe estar muy bien preparado para saber aprovecharlas, ya que de lo contrario puede resultar contraproducente, pues no hay que perder de vista que el mercado nacional, hasta cierto punto, se ha visto sacrificado, pues en la mayoría de los casos, las empresas extranjeras tienen menos restricciones que las compañías locales, por ello es indispensable que exista una buena "legislación" en los tratados, es decir, que los acuerdos realmente beneficien a todos, no como en el TLCAN el cual no ha sido ni será un instrumento para combatir la pobreza, la desigualdad social ni mucho menos una estrategia integral de desarrollo para los pueblos latinoamericanos, incluyendo a México, puesto que representa sólo un acuerdo de libre comercio que no trastoca los intereses de Canadá y principalmente los de Estados Unidos.

Durante un seminario organizado por la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (Caaarem) destacaron que ante la perspectiva que se vislumbra con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México debe analizar la conveniencia de continuar con la firma de acuerdos comerciales o atender en mayor medida problemas internos y el desarrollo de políticas complementarias.

Así también señalaron que México debe valorar la conveniencia de continuar firmando Tratados de Libre Comercio, atender su mercado interno y aplicar políticas complementarias a los tratados comerciales. Además, es indispensable que se tome en cuenta la participación de la sociedad en los acuerdos comerciales.

Este proceso globalizador no sólo se ve reflejado en las economías de los países desarrollados y/o subdesarrollados, ya que donde está impactando con mucha más fuerza es en las empresas llámese pequeñas, medianas o grandes, y más aún en sus estructuras administrativas, las cuales se ven modificadas ante tal acontecimiento. Para ello requieren estar en constante transformación y hacer frente a los cambios con la misma velocidad en que se dan.

1.2. Concepto y alcance de la globalización económica

“El término Globalización fue usado por primera vez a mediados de la década de los 80’s en los Estados Unidos, con la intención de caracterizar el profundo cambio que ha sufrido la economía internacional en las últimas décadas”.³

Ahora bien, no se ha dado un enfoque único al proceso de Globalización, pues existen múltiples interpretaciones al respecto, es decir, se ha analizado desde perspectivas económicas, políticas, sociales, culturales, etc., pero todas ellas han llegado a un consenso general, en el sentido de ver a éste proceso como una nueva etapa de la división internacional del trabajo, la cual se caracteriza por una mayor interacción e interdependencia de los factores que intervienen en él.

Después de la breve reseña sobre los aspectos que han dado origen al proceso de “Globalización”, cabe dar una definición más exacta y real de la misma, para ello se emplearán algunos conceptos que ejemplifican dicho suceso y así posteriormente emitir una opinión.

Eduardo Bassi en su libro “Globalización de Negocios” dice que: “La Globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad, éste fenómeno está afectando profundamente a individuos empresas y naciones”.⁴

“La Globalización se define y caracteriza por el predominio del comercio libre. Por unos intercambios de bienes y servicios muy intensos entre los países que componen una área económica, por una gran dependencia y fuertes relaciones entre ellos (tecnología, materias primas, nuevos productos, servicios, etc.) y, en fin, por una libertad plena de los

³ HAMUI-HALABE, Liz... et al. (2000) *Efectos sociales de la Globalización*. México, Noriega Editores. p. 30.

⁴ BASSI, Eduardo (2001) *Globalización de negocios*. México, Ed. Limusa. p. 25.

movimientos de capital, que apoyados en los avances tecnológicos y las comunicaciones, permiten hablar de una Globalización Económica Mundial”.⁵

Desde el punto de vista cultural, el escritor peruano Mario Vargas Llosa, considera que: “Lejos de destruir las culturas nacionales, la Globalización genera oportunidades para su desarrollo e internacionalización”. Para el autor, “Una de las grandes ventajas de la Globalización, es que ella extiende de manera radical las posibilidades de que cada ciudadano de éste planeta este interconectado y construya su propia identidad cultural, de acuerdo a sus preferencias y motivaciones y mediante acciones voluntariamente decididas. En este sentido la Globalización debe ser bienvenida porque amplía de manera notable el horizonte de la libertad individual”.⁶

Para Víctor Flores Olea y Mariño Flores, en su libro “Crítica de la globalidad: Dominación y liberación en nuestro tiempo”, la Globalización Económica es: “El proceso en que se generaliza la intercomunicación entre economías, sociedades y culturas, donde se desarrollan y aplican las tecnologías de la comunicación y la informática, junto con los acuerdos entre los Estados para facilitar todo tipo de intercambios, especialmente de orden económico: Desregulaciones, eliminación de barreras arancelarias y otros impedimentos a una mayor interrelación económica entre pueblos y Estados. Es el nombre genérico que las ideologías dominantes atribuyen al actual proceso de mundialización capitalista. Tales ideologías responden a diversas estrategias para internacionalizar el capital (por su origen geográfico, su contenido, su naturaleza, etc.), por lo que guardan un carácter sumamente heterogéneo. Globalización también es una forma peculiar que asume la internacionalización del capital en la actualidad”.⁷

⁵ < <http://www.unamosapuntos.com> [Consulta 22 de junio de 2003]

⁶ ROMERO, Alberto (2002) *Globalización y pobreza*. Colombia, Ediciones Unariño. p. 9.

⁷ FLORES OLEA, Víctor y Mariño Flores (2000) *Crítica de la globalidad. Dominación y liberación en nuestro tiempo*. México, Ed. Fondo de Cultura Económica. p. 11.

De los conceptos anteriores dedujimos que la Globalización Económica es:

El proceso de integración mundial que está impactando a países desarrollados y subdesarrollados y por medio del cual se trata de construir una organización económica internacional única, en la que no exista ningún tipo de barreras, es decir, que haya libertad en todos los aspectos (económicos, financieros, comerciales, culturales, etc.) y en donde los individuos, empresas y naciones tengan las mismas oportunidades para adaptarse a éste nuevo mundo en el que las economías de escala, la competencia global, y principalmente los avances tecnológicos están presentes.

Con lo anterior se entiende que la Globalización obliga a las empresas a hacer modificaciones en su estructura administrativa para reaccionar en forma rápida a los cambios que se estén presentando y así tener la oportunidad y los medios para alcanzar y poder competir en los mercados internacionales.

Sin embargo, ésta se presenta con más frecuencia en las grandes empresas ya que las pequeñas no cuentan con los recursos, ni con la capacidad suficiente para hacer frente a ello, y por lo que en la mayoría de los casos tienden a desaparecer. Por lo tanto, es más conveniente globalizarse que morir.

1.3. Tendencias de la globalización económica

En un mundo capitalista como en el que actualmente estamos viviendo, en el que las necesidades de los consumidores pasaron a segundo plano y los competidores rigen el mercado; en el que la ciencia y la tecnología de un día a otro son obsoletas; en el que se van rompiendo las barreras comerciales entre los países poco a poco; en el que incluso la cultura se vuelve una sola, son sólo algunas de las características con las que se presenta de manera más clara el proceso de Globalización y ante las cuales los individuos, empresas y naciones deben actuar simplemente para sobrevivir.

1.3.1. Competencia global

Como hemos venido mencionando la Globalización Económica es un proceso que nos involucra a todos simplemente por formar parte de este mundo, así mismo no se puede hablar de un suceso que ha llegado a evolucionar las estructuras administrativas, los procesos productivos, los sectores económicos, etc. ya existentes, por el contrario, vino a revolucionar y obligarnos a actuar y hacer frente a ello, ya que de lo contrario poco a poco iremos desapareciendo.

Por otro lado, después de haber analizado los conceptos proporcionados por algunos autores sobre Globalización, cabe hacer un pequeño paréntesis, para conocer esos aspectos que caracterizan de manera mucho más clara y puntual el proceso en cuestión.

La Globalización Económica se está presentando de diferentes maneras, se podría decir que las más comunes son: La apertura al comercio internacional, el rompimiento de barreras arancelarias y la desregulación de la economía, por ello las empresas que siempre actuaron en mercados sumamente protegidos, empezaron a enfrentar una gran competencia pero ahora no sólo en el mercado nacional, sino que se compitió a nivel internacional, en otras palabras se inició una integración económica mundial tal que obligo a las empresas a modificar sus estructuras administrativas, sus procesos productivos, manuales, objetivos, políticas, programas, etc., para así alcanzar una mayor capacidad competitiva y por consiguiente, les brindaba la oportunidad y los medios para poder enfrentarse al mercado mundial.

Anteriormente todo ello llevó a las organizaciones a actuar de manera rápida y un tanto desesperada, es decir, se puso en práctica la estrategia de diversificación de sus actividades, la cual tomo dos formas: Horizontal y Vertical.

- La horizontal consiste en que una sola empresa abordo diversos giros a la vez, los cuales tenían muy poca o ninguna relación, es decir, podían producir tanto alimentos como automóviles.

- La vertical, resultó ser mucho más adecuada que la anterior, pues permitió a las compañías empezar a producir total o parcialmente los insumos que conforman su producto final.

Dichas estrategias en un principio resultaron muy favorables pues su principal objetivo era reducir los riesgos de pérdida de rentabilidad, ya que se estaba teniendo presencia en diversos mercados, así mismo permitía tener un mayor control de la cadena productiva, pero por otro lado, esto ocasionó que se consolidaran empresas sumamente complejas (desde el punto de vista organizacional), con demasiados niveles jerárquicos, lo cual repercutió principalmente en una lenta toma de decisiones, en una comunicación deficiente, bajos niveles de productividad, duplicidad de funciones, aumento de costos, mayores desperdicios por el gran número de productos defectuosos, etc., razón por la cual las empresas nacionales no estaban a la par o en situación semejante a las empresas internacionales, por ello se adoptaron diversas técnicas empleadas por las compañías ubicadas en los países que rigen la economía mundial tales como:

- Normas ISO
- Calidad Total
- Reingeniería
- Just in time
- 5's
- Círculos de calidad
- Alianzas estratégicas

- **NORMAS ISO 9000.**

“Según diferentes autores en 1964 y otros en 1947, se funda en Londres, Inglaterra, la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización), mejor conocida por sus siglas ISO.

Se trata de una federación universal fundada para promover el desarrollo de las normas internacionales y actividades relacionadas que incluye la valoración de la conformidad (calidad) para facilitar el intercambio de bienes y servicios a escala mundial.

Fue en 1979, cuando la ISO estableció el ISO Technical Committee 176 (Comité Técnico ISO TC/176) dirigido por el Dr. D. Richard Freund, quien había sido presidente de la ASQC (American Society For Quality Control). Tal comité tenía como tarea desarrollar la serie de normas ISO 9000.

Siete años después de la fundación de TC/176, en junio de 1986, se emitió la norma internacional ISO 8402: 1986, Quality Vocabulary (Vocabulario de Calidad), donde se describen y definen 22 términos relacionados con la calidad y los sistemas de calidad.

El 15 de marzo de 1987 el ISO TC/176 publica oficialmente la serie ISO 9000, que abarca en su primera edición:

ISO 9000:1987, Normas de Administración de Calidad y Aseguramiento de Calidad. Lineamientos para selección y uso.

ISO 9001:1987, Sistemas de Calidad-Modelo para Aseguramiento de Calidad en Diseño, Desarrollo, Producción, Instalación y Servicio.

ISO 9002:1987, Sistemas de Calidad-Modelo para Aseguramiento de Calidad en Producción e Instalación.

ISO 9003:1987, Sistemas de Calidad-Modelo para Aseguramiento de Calidad en Inspección Final y Prueba.

ISO 9004:1987, Sistemas de Calidad, Elementos del Sistema de Calidad – Lineamientos.

En 1994 las normas fueron revisadas y, a partir de ello, el nombre cambió a familia ISO 9000 y por primera vez expresa este término en la sección de introducción de la Norma Internacional ISO 9000-1: 1994, Normas de Administración de Calidad y Aseguramiento de

Calidad – lineamientos para selección y uso, Organización Internacional para la Normalización Ginebra, Suiza 1994.

Con base en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional para la Estandarización es un consorcio que agrupa a prácticamente todas las naciones industrializadas. Su misión es desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional. Las normas ISO 9000 se orientan hacia la estandarización de los sistemas de calidad, y no están relacionadas con algún producto en particular, esto es, a los procesos de los que se derivan los productos y servicios. Para poder funcionar como una norma genérica, hace obligatoria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, a la vez que se enfoca hacia principios, metas y objetivos, todos ellos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos del consumidor. Así un sistema de calidad que cumple con los estándares de ISO 9000 es lo suficientemente confiable como para producir con seguridad productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

La norma ISO 9000 es, por un lado, una guía para poner en práctica un sistema de calidad total, y por otro un instrumento que se utiliza con propósitos contractuales con los clientes al certificar que la empresa en cuestión cuenta con un sistema que le permite la elaboración de productos de calidad”.⁸

- **CALIDAD TOTAL.**

“El término calidad proviene del latín “qualitas” significando el atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios. Por lo tanto, una producción o servicio con calidad podrá considerarse como un signo distintivo de una entidad”.⁹

A principios de los años 60’s la calidad empieza a mostrar desarrollos en otras latitudes, especialmente en Japón, mientras que en Estados Unidos aparecen las aportaciones

⁸ MONDRAGÓN, Enrique (1999) *La vaca* (Grupo Alpura), Año 4, Nú. 1. p. 5.

⁹ JIMÉNEZ MONTAÑES, María Ángela (1996) *La calidad como estrategia competitiva (gestión, rentabilidad, auditoría)*. España, Ed. Tébar Flores. pp. 55-56.

de Philip Crosby, quien propone un programa enfocado más hacia las relaciones humanas que hacia los aspectos técnicos de la manufactura, al que llama cero defectos.

Para Crosby la calidad se resume en cuatro principios:

1. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente
2. El sistema de calidad es la prevención
3. El estándar de desempeño es cero defectos
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento

La norma JISZ8101 define la calidad como “un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor”.

Las normas ISO 9000 interpretan la calidad como “la integración de las características que determinan en que grado un producto satisface las necesidades de un consumidor”.

Para Carlos Colunga Dávila en su libro “Administración para la calidad: Cómo hacer competitiva a nivel mundial una empresa mexicana”, la calidad es “un conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que permiten emitir un juicio de valor acerca de ella. De acuerdo con ello, calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o de un servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él”.¹⁰

- **REINGENIERÍA.**

“El primer antecedente de la reingeniería lo encontramos en 1898, cuando un joven de la artillería naval norteamericana William Sowden Sims, basándose en extensos cálculos, predijo que sus modificaciones en el proceso de disparo de la artillería, aumentaría en un

¹⁰ COLUNGA DÁVILA, Carlos (1995) *Administración para la calidad. Cómo hacer competitiva a nivel mundial una empresa mexicana.* México, Panorama Editorial. p.63.

3000% (que en esa época era del 1.3%) para el año de 1902. Gracias a la insistencia de Sims, la marina podría dar en un blanco cuantas veces disparara su cañón.

Esto se logró sin costos adicionales, sin tecnología adicional y sin aumentar el personal dedicado a esta tarea en la marina.

De lo anterior podemos derivar lo siguiente:

- Los avances decisivos ocurren por una “visión”
- Es indispensable el patrocinio de la alta dirección
- El agente del cambio suele ser una persona de fuera o un “contrario”
- La ambición puede ser un motivador tan poderoso como el dolor y el temor
- La perseverancia es la mayor virtud
- Una mejora del 3000% es posible

Así se puede definir a la reingeniería como, el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado (tanto de los sistemas y las políticas como de las estructuras organizacionales que los sustentan) para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”.¹¹

Joseph Kelada (1996), dice que hacer reingeniería “significa cambiar radicalmente la manera de pensar y actuar de una organización. Esto involucra el cambio de procesos, estructuras organizacionales, estilos y comportamientos de liderazgo, sistemas de compensación y reconocimiento, así como las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos”.¹²

Para Lowenthal (1994) la reingeniería “es un rediseño y un replanteamiento fundamental de los procesos operacionales y la estructura organizacional, enfocados a

¹¹ MONDRAGÓN, Enrique (1999) Ob. Cit. p. 5.

¹² CANTÚ DELGADO, Humberto (2001) *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, Mc Graw-Hill. p.256.

mejorar la competitividad de la empresa por medio de las mejoras dramáticas de su desempeño. A su vez estableció que el modelo de reingeniería se compone de cuatro fases:

1. **Preparación para el cambio:** En ella se sientan las bases para las actividades futuras de la organización. Esta etapa requiere del entendimiento y la conscientización de la alta administración sobre la necesidad del cambio, así como de la preparación para el cambio cultural al informar a los empleados sobre su rol en dicho proceso.
2. **Planeación del cambio:** Esta fase es un proceso mediante el cual la alta administración desarrolla una visión de su futuro y crea las acciones necesarias para hacer competitivas en el mismo.
3. **Diseño del cambio:** En la que mediante cierta metodología se identifican, evalúan y rediseñan los procesos del negocio.
4. **Evaluación del cambio:** Es la fase en la que se determina un cierto tiempo, normalmente un año para evaluar el mejoramiento y definir prioridades de cambio para los siguientes años”.¹³

La reingeniería es aplicable en prácticamente todas las áreas y en todas las organizaciones humanas aunque cabe señalar que ésta debe ser planeada y contar con bases sólidas para evitar el efectuar cambios mal fundamentados.

- **5'S.**

“Las 5's (centro de calidad, 1999) es una metodología que tiene por objetivo el desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, el cual permite el correcto desempeño de las operaciones diarias, logrando así los estándares de calidad del producto o servicio, precio y condiciones de entrega requeridas por el cliente. Las 5's se dividen en 2 grupos:

- ✓ Aquello orientado a las condiciones de trabajo y en general al entorno físico, que es:

¹³ Idem., p. 256.

1. **Clasificación (Seiri):** Consiste en retirar del área de trabajo todos aquellos objetos y herramientas que no son necesarios para realizar las tareas diarias, dejando sólo aquellos que son requeridos para trabajar productivamente y con calidad. Con esto se eliminan desperdicios, se optimizan áreas y, en general, se trabaja más productivamente.
2. **Organización (Seito):** Se basa en el principio de colocar cada cosa en su lugar para localizarlas más fácil y rápidamente cuando son requeridas para trabajar. Con esto se reduce el tiempo dedicado a buscar las herramientas de trabajo, se cuenta con áreas limpias y se promueve una cultura de orden.
3. **Limpieza (Seiso):** Mantener el área de trabajo limpia. Se crea un ambiente propicio para la producción de un bien o servicio de calidad y se mantiene un ambiente agradable. Esto ayuda a mejorar el estado de ánimo del personal, las máquinas duran más tiempo y se trabaja en un ambiente más saludable.

✓ Los conceptos que se orientan a la persona:

4. **Bienestar personal (Seiketsu):** Es todo lo relacionado con el estado de salud física y mental que requiere una persona para estar en condiciones óptimas y así poder desempeñar su responsabilidad con calidad. Consiste en aplicar las primeras 3's al individuo. Sugiere observar hábitos como el aseo personal, vestimenta correcta, uso de equipo de protección, revisión médica, descanso adecuado, actitud positiva en el trabajo, alimentación adecuada, cumplir con las normas de seguridad, etc..
5. **Disciplina (Shitsuke):** El efecto de las 4 primeras S desaparecerá si no se cuenta con la disciplina necesaria que ayude a incorporarlas en los hábitos diarios. Consiste en fomentar el apego a los estándares establecidos como parte de la aplicación de las otras 4's. Esto permite tener un mejor autocontrol en la administración de las actividades diarias, además de los beneficios relacionados con el aseguramiento de la calidad al seguir con disciplina los procedimientos estándar de operación. Es por esto que la disciplina se considera como el elemento integrador de las otras 4's.

Para la implementación de las 5's se requiere el compromiso de la dirección ya que esto implica un cambio cultural. Para que las 5's permanezcan como cultura se requiere que

todo lo desarrollado en cuanto a clasificación, orden, limpieza y bienestar personal sea estandarizado para que sus efectos puedan ser permanentes y transferibles a otras áreas y/o al personal de reciente ingreso.

Una persona de calidad debe reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura constantemente, debido a que los retos que enfrenta la sociedad a la que sirve evolucionan de la misma manera, sin embargo, estos cambios se orientan hacia los hábitos, las prácticas y a ciertos valores, más no a los valores éticos o morales. Una persona de calidad es firme y congruente con sus principios éticos y morales”.¹⁴

- **CÍRCULOS DE CALIDAD.**

“Puede definirse como un grupo de trabajadores o empleados que se reúnen voluntariamente y de forma regular para identificar, analizar y resolver problemas pertenecientes a su propio trabajo”.¹⁵

- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**

Además de las técnicas antes mencionadas otra forma u otra manera de que las empresas se tornen competitivas es a través de Alianzas Estratégicas (joint ventures), las cuales según David W. Eaton son “un esfuerzo entre 2 o más organizaciones que comparten un interés común en el arranque de algún negocio”.

En dichas alianzas las empresas extranjeras son las que aportan el capital, la tecnología y el conocimiento, por lo que actúan como líderes en el mercado al presentar los avances en productos y servicios con alto valor agregado. Por otra parte, la empresa local es quien ofrece los canales de distribución y los conocimientos del mercado, por lo que son quienes representan la guía de acceso a estas.

¹⁴Ibidem, pp. 90-92.

¹⁵ JIMÉNEZ MONTAÑÉS, María Ángela (1996) Ob. Cit. p. 97.

En el caso particular de México, la tendencia de las Alianzas Estratégicas se ha establecido en diversos sectores industriales y comerciales, como:

- Telecomunicaciones (ATT-Alfa, MCI-Banamex, Bell Canada-Axtel)
- Banca (BBV-Bancomer, Santander-Serfin, Citi-Bank-Confía)
- Seguros (New York Life – Seguros Monterrey)
- Alimentos (Labatt-Femsa, Anheuser-Bush-Grupo Modelo)
- Supermercados (WalMart-Cifra)
- Transporte (Star Alliance-Mexicana, Sky time- Aero México)

1.3.2. Avances tecnológicos

Todos los acontecimientos que se han desarrollado en las últimas décadas y han dado origen a la Globalización Económica, trajeron como consecuencia (entre muchas otras) una mayor interdependencia entre los países lo cual dio la pauta a que todos ellos tengan un mayor acceso a la tecnología, aunque es importante recalcar, que no en la misma proporción para todos, pues las diferencias entre los países desarrollados y subdesarrollados son cada vez más marcadas, es decir, cada día aumenta más la brecha entre los países ricos y pobres.

El proceso de Globalización se caracteriza por depender cada vez más de los avances tecnológicos, así mismo éstos están produciendo una revolución en los campos de la producción, la prestación de servicios, la educación, las comunicaciones y las relaciones interpersonales, etc., así también en la forma como las empresas se están organizando y dirigiendo para poder adaptarse a la tercera Revolución Industrial, pues no hay que olvidar que la primera nació en Inglaterra (S. XVII), y a pesar del desequilibrio y fragilidad que implicó, dicha revolución se convirtió en transnacional, pues permitió la movilización de recursos humanos y económicos, con el propósito de que la sociedad y la economía de los países no se rezagaran en ese profundo cambio tecnológico, así también impulsó la economía mundial, la apertura de mercados, el incremento del comercio y el sistema político internacional, principalmente integró un mercado internacional relativamente competitivo

con variadas y diversas facilidades para el movimiento de capitales, mercancías, servicios y personas, sin embargo, esto sólo benefició a las grandes potencias, pues son quienes tenían y tienen la capacidad y los recursos para desarrollarse, por lo que fueron ellas quienes realmente lo lograron.

A partir del último cuarto del siglo XIX se manifiesta la segunda Revolución Industrial que se destaca por el predominio de lo científico sobre lo técnico, y sus influencias mutuas sobre la economía, la sociedad, la política y las relaciones internacionales, a una escala planetaria, nunca antes conocida, al aplicarse estos descubrimientos técnico-científicos, la productividad de los países y principalmente de las empresas, se incremento enormemente al igual que la lucha por los mercados entre los Estados.

Esos descubrimientos (científicos y técnicos) representaron un gran desarrollo para la economía capitalista en el último cuarto del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, de igual manera, impulsó a la Globalización al permitir un mayor flujo de personas, productos, bienes y servicios, capital, comunicaciones e ideas, aunque esta tendencia se modificó por diversos tipos de fuerzas, procesos y conflictos, entre ellos: la búsqueda de nuevos mercados, la intervención del Estado, la creación de macroempresas y consorcios monopolistas, el acceso a materias primas, las inversiones en países atrasados y las posibilidades de inversión, sobreexplotación, etc.. Posteriormente, al estallar la Segunda Guerra Mundial el salto tecnológico resultó espectacular, sin embargo, ésta tuvo su aplicación primero en artículos de destrucción, y después, productos para la reconstrucción de los países que participaron en dicho acontecimiento.

Ahora, en la década de los 70's las transformaciones se apoyaron en una aceleración sin precedentes en los procesos tecnológicos, tanto en lo que atañe al ritmo mismo de las innovaciones como en lo que se refiere al lapso que transcurre entre la innovación y su incorporación en la producción, por ello se dice que hemos llegado ya a la "tercera revolución tecnológica, industrial o de inteligencia", la cual se ha asentado en la electrónica, la informática, la robótica, los nuevos materiales, la genética y la biotecnología. Y cuyos efectos sobre los diversos aspectos del Estado, la sociedad y la persona son sorprendentes;

pues ésta deja clara la importancia de la dimensión internacional para el desarrollo científico, es decir, las relaciones entre las naciones, economías y sociedades son cada vez más estrechas, ya que se están desarrollando nuevas redes de comunicación, a través de la computarización, la digitalización, la miniaturización, las fibras ópticas, etc. que nos permiten desplazarnos a cualquier parte del mundo en unas cuantas horas, el entablar un contacto directo y rápido con empresas distantes, el mover capital rápidamente a lugares donde se ofrecen mayores ventajas competitivas, ya sea en costos laborales, tasas de interés, expectativas comerciales o en donde existen menores controles políticos y jurídicos.

Ante todo esto resulta obvio mencionar que debido a los grandes cambios tecnológicos que han transformado las estructuras económicas en los últimos años, más de la tercera parte del comercio mundial está integrado con productos que no existían a finales de la década de los 40's, como por ejemplo las computadoras, palm pilot, celulares, lap top, aparatos portátiles miniaturizados, viajes supersónicos, telecomunicaciones, televisión vía satélite, Internet, etc..

Del mismo modo que la Globalización Económica tiende a instaurar mercados sin fronteras, la revolución informática hace posible la destrucción de barreras idiomáticas y el aislamiento recíproco, pues ya no existen fronteras para la información, tal es el caso de la TV, quien está creando una fuerza cultural penetrante como nunca antes se había visto, tanto en su intensidad como en su alcance. Hoy la información se ha generalizado tanto que resulta muy sencillo el tener acceso a ella, pues simplemente quien posea una computadora y un módem tiene la posibilidad de navegar en la gran carretera de la información.

Las nuevas tecnologías están creando un mundo donde la cultura, los valores humanos y las economías están siendo modelados por un medio electrónico, no obstante, aún cuando se dice que hay un mayor acceso a la información, hay que dejar muy claro, que al menos en los países en vía de desarrollo como México, esto no es del todo cierto, ya que las grandes potencias siguen restringiendo parte de ella. Así mismo, en el caso de las empresas, para poder adaptarse a esta revolución tecnológica se requiere de grandes esfuerzos en investigación y desarrollo, y muchas de ellas principalmente las micro y pequeñas no

cuentan con los recursos suficientes para esta inversión, por lo que si no se adaptan se encuentran en condiciones desiguales para competir, y por otro lado, todo esto es una revolución donde los cambios son constantes y en muchas de las veces drásticos, es decir, se corre el riesgo de que al momento de implementar o tener acceso a la nueva tecnología ésta ya sea obsoleta.

Así también, dichos avances tecnológicos permiten la modificación, reestructuración y/o desarrollo de nuevos productos o procesos, cuyo resultado es la optimización de recursos, la disminución de materias primas, mano de obra y por consiguiente, de costos.

Los avances tecnológicos están provocando cambios cualitativos de gran trascendencia en las estructuras socioeconómicas de los países, al igual que en las empresas, quienes se ven en la necesidad de modificar sus estructuras corporativas, administrativas, sus líneas de producción, etc., no sólo para poder ser competitivos sino para mantenerse en el mercado.

1.3.3. Globalización de las finanzas y de la inversión

La Globalización es un proceso de integración de diversas áreas, entre ellas las finanzas, ante esta situación resulta conveniente conocer la forma en que se presenta éste suceso en dicha área.

Se dice que en la década de los 60's surgió el mercado de "papel comercial", con la cual se inicia la democratización financiera, lo que quiere decir que se permite la emisión de acciones con la finalidad de obtener capital. Así mismo, dicha democratización se acentuó internacionalmente cuando el sistema de tipos de cambio fijos y el estricto control sobre el flujo internacional de capital se desintegró y los países desarrollados abrieron (democratizaron) sus mercados de capital permitiendo el acceso a cualquier inversionista extranjero que quisiera participar, y los países subdesarrollados como México, siguieron esa tendencia.

Ahora bien, como ya se sabe existen 2 tipos de inversión: La Inversión Extranjera Directa (IED) y la Inversión Extranjera Indirecta (IEI) o de portafolio, en ambos casos lo que se espera es un mayor retorno de la inversión con un menor riesgo y costo. La IED consiste en la instalación de empresas extranjeras en países que cuenten con mano de obra capacitada y de bajo costo, con buena infraestructura, marco legal transparente, seguridad y estabilidad política y social; a tales empresas se les llamo multinacionales o transnacionales. Con la llegada de dichas empresas los países receptores se ven beneficiados en la generación de fuentes de empleos, transferencia de tecnología e infraestructura.

La IEI o de portafolio se caracteriza por la colocación de deuda gubernamental (cetes), acciones, bonos, monedas, entre otros valores bursátiles en la bolsa de valores del país acreditante con el objetivo de conseguir capital, o se puede decir que “la IEI es la efectuada a través de: Préstamos entre gobiernos o a empresas públicas; a través de la colocación de valores bursátiles oficiales del país receptor del crédito en la bolsa de valores del país que otorga el crédito”.¹⁶ Se dice que a éste tipo de inversión los países subdesarrollados lo canalizan para financiar el gasto público, a obras de infraestructura o para apoyar actividades económicas que la banca privada no atiende.

Sin embargo, no todos los aspectos antes considerados en los tipos de inversión son del todo benéficos para el país, por ejemplo: En el caso de la IED, si hay un exceso de ésta la industria nacional se puede ver afectada, así mismo la mano de obra, por ello se requiere realizar estudios minuciosos para la concentración de las mismas y así su llegada sea más benéfica que perjudicial al país. Por otra parte, la IED dificilmente se fuga de los países, lo que les permite mayor estabilidad, aunque esto no significa que en algún momento no exista la posibilidad de fugarse.

En cuanto a la IEI o de portafolio, resulta más incierta que la IED porque en cualquier momento se puede fugar desestabilizando financieramente al país. A tal situación se le ha denominado “Efecto Dominó” o “Efecto Tequila”, en México se presentó entre 1994 y 1995

¹⁶ MENDEZ MORALES, José Silvestre (1997) *Fundamentos de economía*. 3ª ed., México, Ed. McGraw-Hill. p. 246.

a consecuencia de la inestabilidad política que existía en ese tiempo en el país. A grandes rasgos con este tipo de inversión se corre el riesgo de que en cualquier momento los inversionistas retiren su dinero y lo lleven a un lugar seguro dejando al país desequilibrado.

Según David W. Eaton en “1994 México dependía casi totalmente de la IED o de portafolio y la experiencia que tuvo no fue agradable”. Por ello, de lo anterior dedujimos que hoy México requiere de una combinación sana de IED e IEI para que la inversión sea un éxito y no termine en un desequilibrio financiero.

“El Fondo Monetario Internacional (FMI) reconoció que la globalización financiera y la apertura a las corrientes de capital no siempre tienen efectos positivos en las economías de los países en desarrollo. Puntualiza que algunos han experimentado crisis cambiarias y bancarias muy costosas, cuando los inversionistas decidieron repentinamente retirar su dinero.

En un estudio elaborado por Eswar Prasad, Kenneth Rogoff, Shang-Jin Wei y M. Ayhan Kose, se señala que la acumulación de deuda a corto plazo en moneda extranjera contribuye a que los países subdesarrollados sean más vulnerables a perturbaciones externas o a los cambios de actitud de los inversionistas.

Pese a que la teoría económica sostiene que la integración financiera puede beneficiar en gran medida a los países en desarrollo, en el estudio se llega a la conclusión de que, “en la práctica, esta teoría no siempre es cierta”.

El objetivo de análisis, precisa el FMI, es responder a tres importantes preguntas: ¿Fomenta la globalización financiera el crecimiento económico en los países en desarrollo? ¿Cuál es el impacto en la volatilidad macroeconómica de estos países? y ¿qué factores pueden contribuir a afianzar los beneficios de la globalización financiera?.

El estudio concluye que una vez alcanzado cierto umbral de integración financiera, los efectos positivos de las corrientes internacionales de capitales (acceso menos costoso al

capital, transferencias de nuevas tecnologías, desarrollo del sistema bancario) comienzan a contrarrestar los efectos negativos.

Además, los países que aplican políticas económicas acertadas y tienen bajos niveles de corrupción podrán aprovechar las ventajas de la integración financiera. Ellos logran atraer inversión extranjera directa, lo que favorece en especial el crecimiento económico.

En cambio, los países que los inversionistas consideran poco transparentes y que aplican políticas económicas deficientes tienden a basarse en mayor medida en el "capital especulativo" como los préstamos bancarios a corto plazo, y menos en la inversión extranjera directa. Por lo tanto, "estos países son más propensos a las crisis".

Durante el primer trimestre de 2003, la inversión extranjera directa producto de la apertura comercial y financiera de México al exterior, generó mil 454.5 millones de dólares en utilidades, según informes del Banco de México.

Estas ganancias, fueron equivalentes a 184.4 por ciento de los 788.6 millones de dólares que ingresaron al país por este concepto. Esto significa que por cada dólar registrado como nueva inversión extranjera directa, las empresas de capital foráneo establecidas en México obtuvieron 1.84 dólares en ganancias netas, sólo entre enero y marzo de este año.

Esta relación, de acuerdo con los reportes del banco central, ha sido una constante durante los último tres años. En los primeros tres meses de 2001 las utilidades superaron en una proporción de tres a uno los ingresos de divisas como nueva inversión extranjera directa, y en el mismo periodo de 2002 la relación fue de 1.41 dólares en beneficios netos por cada nuevo dólar invertido por las empresas privadas de capital foráneo que operan en México.

En términos anuales, la situación parece distinta. En 2001 las ganancias obtenidas por el capital extranjero -no bursátil ni crediticio- fueron de 5 mil 378.7 millones de dólares y representaron 27.8 por ciento de los 19 mil 340.5 millones de dólares que ingresaron ese año al país como nueva inversión extranjera directa.

De esa cantidad, alrededor de 12 mil 500 millones de dólares correspondieron a la absorción de Banamex por Citigroup, la cual no implicó nuevas inversiones productivas ni generó más empleos, pero sí amplió la participación del capital extranjero en el mercado financiero nacional.

Durante 2002, las utilidades de las empresas con capital foráneo que operan en el país descendieron a 4 mil 384 millones de dólares, y fueron equivalentes a 49.4 por ciento del monto de divisas registradas ese año como nueva inversión extranjera directa, el cual fue de 6 mil 852.3 millones.

A lo largo del gobierno del presidente Vicente Fox, hasta el 31 de marzo de 2003 han ingresado 26 mil 981.4 millones de dólares por este concepto; mientras las empresas extranjeras han reportado beneficios por 10 mil 217.3 millones de dólares, los cuales representan casi 38 por ciento de las nuevas inversiones, una rentabilidad 2.2 por ciento superior a la inflación registrada desde diciembre de 2000.

La nueva inversión extranjera ha participado poco o nada en la creación de empleos productivos en el sector formal de la economía mexicana. Entre diciembre de 2000 y marzo de 2003, el número de trabajadores registrados en el Seguro Social implicó la desaparición de 292 mil puestos de trabajo, según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

De acuerdo con el Banco de México, durante el segundo año de la actual administración gubernamental la nueva inversión extranjera directa redujo 64.6 por ciento su aportación de divisas a la economía mexicana respecto a lo ocurrido en 2001, en que influyó la absorción de Banamex por Citigroup.

Comparados los primeros trimestres de los últimos tres años, las cifras indican también un constante descenso en este concepto. En los primeros tres meses de 2001, la nueva inversión extranjera directa declinó 8.2 por ciento; mientras entre enero y marzo de 2003 se registró otro descenso de 8.9 por ciento.

De tal manera que entre el primer trimestre de 2001 y el mismo periodo de 2003, el ingreso de divisas al país como nueva inversión extranjera directa retrocedió 16.4 por ciento”.¹⁷

1.3.4. Apertura económica

Como se comentó en puntos anteriores una de las principales características de la Globalización Económica es la apertura comercial, pues como es bien sabido, se quiera o no estamos inmersos en un mercado único, es decir, poco a poco se eliminaron aquellas barreras u obstáculos que impedían la plena circulación de productos, materias primas, tecnología, etc., entre los países desarrollados y subdesarrollados.

“El fenómeno de la apertura comercial se inició en la década de 1940, esto a causa de la Segunda Guerra Mundial, ya que se dio una demanda excesiva de productos para satisfacer las necesidades de los países que participaron en dicho acontecimiento incrementando así las exportaciones de productos primarios y manufacturados. Posteriormente, en los 30 años siguientes (1940-1970) México entra en un crecimiento económico estable y político muy atractivo para los inversionistas extranjeros debido a la abundancia de recursos naturales y mano de obra barata. Así mismo, en dicho periodo se adopta el “modelo de sustitución de importaciones” basado en una política proteccionista, que consistía en el incremento de aranceles con el objeto de proteger la producción nacional.

Entre los bienes que lograron sustituirse se encuentran los de consumo inmediato y duradero (automóviles, casas, aparatos electrodomésticos, alimentos procesados, etc.), y bienes intermedios (materias primas, industriales, partes y componentes, etc.). Dicho modelo empezó a decaer a partir de 1965 pues el crecimiento de la producción minera y agropecuaria disminuyeron, aún ante tal situación el gobierno mexicano insistía en sostener el sistema de paridad fija y principalmente el proteccionismo comercial. Con un sistema de permisos y

¹⁷ZUÑIGA, José Antonio (2003) “*La globalización financiera no siempre es positiva para países en desarrollo*”, <[http:// www.lajornada.com.mx](http://www.lajornada.com.mx) [Consulta 16 de junio de 2003]

licencias previas para importación, el sistema de protección se va incrementando y llega a representar en 1996, el 90.4% del total de importaciones. No obstante estas restricciones, el incremento de la participación gubernamental vía inversiones en paraestatales, subsidios al consumo y la producción, combinados con la paridad fija y el disparo de la inflación, provocan un déficit creciente de la balanza comercial que se financia con deuda externa principalmente, esto, al final del sexenio forzaría la depreciación de la moneda nacional respecto al dólar en 60%, al pasar de 12.50 a 19.95 por dólar”.¹⁸

A partir de 1979 entra en Vigor la Ley de Acuerdos Comerciales de E.U., con la cual dicho país presionaba a sus socios comerciales a reducir sus barreras arancelarias e ingresar al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)¹⁹, para poder así disminuir su déficit comercial. Como se aludió en los antecedentes de la Globalización Económica, los grandes organismos internacionales como el FMI, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros exigen a los países subdesarrollados tener una mayor apertura comercial; es por ello que Miguel De la Madrid en su sexenio toma la decisión de llevar a la práctica una serie de estrategias que permitieran disminuir la hiperinflación, reestructurar la planta productiva y sobretodo fomentar exportaciones no petroleras, para ello inicia el desmantelamiento del proteccionismo a través de la sustitución de permisos previos para importar por aranceles además de reducir las tasas de ellos.

¹⁸ FLORES PAREDES, Joaquín (2001) *El contexto del comercio exterior de México: Retos y oportunidades en el mercado global*. México, UNAM-FES-C. p. 73.

¹⁹ **Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio** (en inglés, General Agreement on Tariffs and Trade, GATT), tratado firmado en la Conferencia Arancelaria de Ginebra en 1947 por los representantes de 23 países no comunistas. El principal logro de este acuerdo fue la creación de un foro internacional dedicado al aumento del comercio multilateral y a la resolución de los conflictos comerciales internacionales. Este acuerdo sustituyó a una propuesta de creación de una Organización Internacional de Comercio de las Naciones Unidas que no se constituyó debido a las tensiones generadas por la Guerra fría. El GATT entró en vigor en enero de 1948, y se fueron adhiriendo paulatinamente más países. En 1988, 96 países, que acaparaban la mayor parte del comercio internacional, pertenecían al GATT, mientras que otros tenían acuerdos particulares incluyendo adhesiones *de facto* al tratado. Los miembros del GATT han llevado a cabo, desde 1947, ocho conferencias arancelarias, denominadas ‘rondas’. La séptima ronda, conocida como Ronda Tokyo, finalizó en 1979. La octava conferencia arancelaria, denominada Ronda Uruguay, se inició el 15 de septiembre de 1986 y se clausuró el 15 de diciembre de 1993, con un acuerdo que incluía la sustitución del GATT por la Organización Mundial del Comercio (OMC) a partir del 1 de enero de 1995.¹⁹

“La apertura comercial se aceleró a partir de 1985. Al finalizar el año, más del 80% de las fracciones arancelarias que antes de 1983 requerían de permiso previo para importar, habían sido sustituidas por aranceles y estos se redujeron a un máximo de 20%. El impacto se empezó a manifestar en la quiebra de pequeñas y medianas empresas que no resistieron la agresiva competencia externa pues sin recursos ni tiempo para modernizarse, su escasa competitividad las haría quebrar o subsistir apenas. El incremento del desempleo y el freno al crecimiento de los salarios fue otra de las manifestaciones de la crisis. Ésto propició la contracción de la demanda que sumado a los efectos de la devaluación limitarían el crecimiento de las importaciones”.²⁰

Así en agosto de 1986, se firma el protocolo de adhesión al GATT, el cual tenía como propósito liberalizar el comercio mundial; con ello México se abre de manera radical al comercio internacional, aunque éste se caracterizó porque las grandes potencias aplicaron ciertos mecanismos de neoproteccionismo que nos afectaron directamente, como las barreras fitosanitarias, cuotas, legislación comercial regulada por el sistema de preferencias arancelarias, la discrecionalidad del ejecutivo para imponer sanciones, entre otras.

Para 1987 los resultados de la apertura comercial no fueron lo que se esperaba ya que la economía no creció, muchas empresas quebraron, y en consecuencia aumento el desempleo al igual que la inflación y las tasas de interés. Dentro de este contexto se elige a Carlos Salinas de Gortari como candidato a la presidencia de la República, lo cual origina la caída de la Bolsa Mexicana de Valores. Para mediar la situación y principalmente el crecimiento de la inflación se firma el “primer pacto de solidaridad económica”, el cual tuvo resultados favorecedores, pues la economía ascendió ligeramente.

Salinas retomó el modelo neoliberal propuesto por De la Madrid, obteniendo la negociación de un tratado comercial con su principal socio (E.U.). Al momento de iniciar dichas negociaciones este país ya tenía firmado un acuerdo con Canadá por lo que México, se integra a éste surgiendo así el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN).

²⁰FLORES PAREDES, Joaquín (2001) Ob. Cit. p. 74.

Posteriormente, al tomar Zedillo el poder continuó con la política económica que se había adoptado desde 1983, es decir, se pretendía que México tuviera un acceso, un acercamiento o una interacción mucho más directa con todos los países del mundo, y por que no decirlo, principalmente con los más desarrollados, se ambicionaba un ingreso permanente a los mercados financieros mundiales y sobre todo el adaptar al país al actual mundo interdependiente, gran parte de ello se logró debido a la integración de México a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en 1994, así como a la consolidación de diversos Tratados de Libre Comercio, pues hay que recalcar que actualmente, nuestro país ha firmado 10 con más de 31 países, lo cual lo colocó como el país que más tratados ha llevado a cabo, entre estos tenemos:

- 1994 Estados Unidos y Canadá
- 1995 Bolivia y Costa Rica
- 1995 Grupo de los 3 (Venezuela y Colombia)
- 1998 TLC con Nicaragua
- 1999 TLC con Chile
- 2000 Unión Europea
- 2000 Israel
- 2001 Triángulo del norte centroamericano (Guatemala, Honduras, El Salvador)
- 2001 Asociación Europea de Libre Comercio (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein)
- MERCOSUR (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay)
- Singapur
- “También estableció contactos para negociar con otros países del continente y adicionalmente participa en los foros de análisis para explorar las posibilidades de crear una zona de libre comercio que abarcaría todo el continente (iniciativa de las Americas) y otra en la zona del Pacífico”.²¹

Todo éste gran proceso de apertura económica, iniciado en 1986 con la incorporación del GATT, llevó a México a una serie de cambios muy significativos en su política

²¹ Ibidem, p. 77.

comercial, siendo el más importante el crecimiento exterior, en el caso de los productos el cambio se da en la estructura de las exportaciones, en su evolución sobresale la industria extractiva (cuyo principal sector es el petróleo), maquila y manufactura (excluyendo maquila).

“En 1980 dichos sectores representaban 61%, 14% y 15% del total de las exportaciones, mientras que para 1993 eran ya del 15%, 42% y 38%, siendo en la actualidad de 9%, 49% y 40%, respectivamente. En el caso de las importaciones el cambio se da por el crecimiento de las importaciones de maquila, ya que en 1980, la maquila representaba sólo el 8% del total, alcanzando 25% en 1993 y 35% en la actualidad”.²²

De dichos porcentajes se deduce que México es uno de los exportadores más importantes de América Latina, sin embargo, es importante mencionar que su brazo fuerte son las empresas maquiladoras y transnacionales automotrices, aunque también algunas grandes e importantes empresas mexicanas como: CEMEX, BIMBO, GRUPO MODELO.

Con lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, éstas no han contribuido al crecimiento de dicha actividad, ya que no cuentan con los recursos necesarios para hacer frente a ello.

Pero, ¿Quién pierde y quién gana con el TLCAN?

“En 1992, el 35.6% de la población rural estaba en pobreza alimentaria y actualmente llega al 52.4%. Algunas fuentes aseguran que de los 100 millones de mexicanos el 52% vive en pobreza, mientras que para otros llega hasta el 60%. También se asegura que más de 80% de los pobres en México vive en el campo y más de 2 millones de ellos son agricultores de maíz. Desde otro punto de vista, el 70% de la población rural vive en la pobreza y de ella el 36% en pobreza extrema. El propio Banco Mundial reconoce que la indigencia en el campo es mayor que hace 10 años. Así, independientemente de la fuente, la conclusión es obvia, el

²²CERRO, José Antonio (2003) “El sector externo mexicano: países y productos”, <<http://www.eleconomista.com> [Consulta 23 de junio de 2003]

campo está en la ruina. Sin embargo, y pese a estos ángulos distintos de la pobreza en el campo, el 10 de diciembre del 2002 el presidente Vicente Fox se atrevió a manifestar con relación al campo que "las cosas están en paz, trabajando con armonía" con todos los productores mexicanos, y destacó el hecho de que el sector agropecuario haya sido uno de los que tuvieron mayor crecimiento".²³

“Desde que entro en vigor el TLCAN en 1994 los precios al consumidor se han incrementado en más de 200%. Por tanto, que los productos entren con precios más bajos por el subsidio del gobierno de Estados Unidos, no significa que el consumidor mexicano se beneficie con precios más bajos. Según estimaciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, solo por la eliminación de las barreras arancelarias (los impuestos de importación), durante el 2003 se incrementarían en 8 millones el número de pobres en México que representa dos veces la población total del estado de Chiapas. Esta cantidad de población es potencialmente migrante a los Estados Unidos en búsqueda del sueño americano, pobres que el mismo gobierno de los Estados Unidos genera con sus políticas y violación de acuerdos comerciales.

Con el TLCAN México cubre el 40% de su demanda con importaciones de Canadá y los Estados Unidos, por lo que ha profundizado cada vez más su dependencia y pérdida de la soberanía. Se pronostica que al final del periodo presidencial de Vicente Fox en el año 2006, será del 70%.

Entre 1994 y 2002, la canasta básica se incrementó 257%. En 1995 importamos de los Estados Unidos 3, 254 millones de dólares y exportamos 3, 835 millones de dólares, por lo que vendimos más de lo que compramos. Sin embargo, en 2001 la balanza agroalimentaria fue negativa ya que compramos más de lo que exportamos por una diferencia de 2, 148 millones de dólares. El monto total del déficit en la balanza comercial agropecuaria ampliada (que incluye alimentos procesados y bebidas) desde 1994 a la fecha es de 9, 500 millones de dólares.

²³ CASTRO SOTO, Gustavo (2004) *"El campo y el TLC"*, <<http://www.ecoportel.net>>.[Consulta 5 de abril de 2004]

De todos los productos que México compra al extranjero, el 40% son alimentos. El 70% de los productos que venden los grandes centros comerciales como Wal-Mart son importados. Así, el 58.5% del arroz que se consume en México es importado, el 43% del sorgo, el 25% del maíz, el 49% del trigo, el 40% de la carne y casi toda la soya. Es por ello que a partir del TLCAN, México ha gastado 78 mil millones de dólares (casi el equivalente a la deuda externa del gobierno mexicano) para comprar alimentos. Tan sólo en el año 2001 México gastó 7, 415 millones de dólares en productos agroalimentarios mientras que sólo exportó 5, 267 millones.

Según el secretario de Agricultura Javier Usabiaga, tenemos una "dependencia del exterior de 145 mil toneladas de leche en polvo, 148 mil toneladas de leche en polvo es el 50% de la producción mundial y nosotros somos el consumidor del 50% de la producción mundial de un solo producto". El secretario que durante el 2002 dedicó únicamente 72 días a atender a grupos campesinos, afirmó que un campesino que vive en la miseria tardaría en volverse exitoso productor en 47 años.

Los impuestos millonarios que no pagan las grandes transnacionales se suman a todos los que no pagan otras empresas por la entrada de cientos y cientos de productos de todo tipo. Para recuperarlo y cubrir las necesidades del país y del pago de la deuda externa, el gobierno de Vicente Fox lo pretende recuperar por medio del aumento a los impuestos a los mexicanos, con reformas fiscales, disminuyendo los presupuestos, eliminando los subsidios al agua y la energía eléctrica, privatizando más empresas, disminuyendo el gasto social, despidiendo a los trabajadores al servicio del Estado, endeudando más al país, o usando el ahorro de los trabajadores secuestrado por los bancos.

Canadá es para los Estados Unidos el primer país al que le vende alimentos ya que le exporta el 21% de sus productos agropecuarios. Luego sigue México al que le vende el 14%. Sin embargo, México ocupa el primer lugar en exportación a Estados Unidos en productos del campo como el aceite de jojoba, aceituna, alcachofa, apio, berenjena, calabaza, chicharo, chile, col de Bruselas, espárrago, garbanzo, espinaca, guayaba, jícama, lechuga, limón,

mango, melón, nopal, ocra, papaya, pasita, pepino, queso fresco, rábano, sandía, semilla de girasol, tamarindo y jitomate. La cerveza mexicana es el segundo producto alimentario que más se exporta a los Estados Unidos.

Desde la entrada en vigor del TLCAN en 1994 se han perdido un millón 780 mil empleos en el campo.

¿Quién se está beneficiando con el TLC?

Entre las empresas están Bimbo que se beneficio con importaciones subsidiadas de trigo de Estados Unidos. En 2001 obtuvo ventas de 33 mil 855 millones de pesos. También están Pulsar y Savia de Alfonso Romo Garza, el "padre de los transgénicos", que comercializa y produce semillas, frutas y hortalizas y que en 2001 obtuvo mil 200 millones de dólares en ventas. El Grupo Gruma dueña de Maseca, el productor mas grande de harina de maíz y tortillas del mundo que en el 2001 obtuvo ventas por 12 mil 216 millones de pesos y utilidades 50% superiores al año anterior. Maseca controla el 70% del mercado de harina de maíz en México, el 80% de Centroamérica y el 34% de Venezuela. También se han beneficiado los importadores de granos (maíz y sorgo, sobre todo) para producir leche y carne, entre ellos el Grupo Bachoco, beneficiado con la importación de maíz amarillo transgénico y de sorgo sin pagar aranceles para la producción avícola. Bachoco es el principal productor de huevo y pollo en México. Sus ventas en el 2001 fueron por más de 9 mil millones de pesos.

El Grupo Lala maneja el 26% del mercado de lácteos, cuenta con una planta de alimentos mas grande de América Latina, vende cada año 260 mil toneladas métricas de alimentos balanceados y maneja anualmente mas de 700 millones de litros de leche y 140 millones de litros de bebidas lácteas. Tiene ventas mensuales por 40 millones de dólares. El Grupo Viz, principal productor, distribuidor y comercializador de carne de res, tuvo ventas en 2001 por 287 millones de dólares. Esta misma empresa reconoce que a causa del TLCAN los campesinos mexicanos han perdido alrededor de 10 mil millones de dólares.

También hay otras empresas transnacionales favorecidas con el TLCAN como son Sigma, Campbell Soup, PepsiCo, Kraft Foods, Ralston, Purina, Nestlé, General Mills, Monsanto, Expogranos, Femsac Coca Cola, Wal-Mart, Vecafisa-Volcafe, American Produce, Lee Shipely, entre otras.

Si con los Tratados de Libre Comercio Estados Unidos subyuga a otros países para controlar los alimentos, el Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA) es la expresión continental de ésta subordinación hemisférica a sus intereses. El escenario mundial para esta subordinación a los intereses de las grandes transnacionales estadounidenses y europeas es la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estos son los escenarios con los que se obliga a los países del Tercer Mundo a abrir sus mercados a los productos agropecuarios de los países desarrollados altamente subsidiados”.²⁴

Puesto que la investigación se va a realizar a una empresa que forma parte del sector lechero mexicano (Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.), es importante mencionar que éste sector se encuentra ligado estrechamente al proceso globalizador de la economía mundial, sobre todo a partir de la década de los noventa donde se presentó un proceso de reorganización productiva caracterizado por la consolidación de empresas transnacionales en el país, ahora globalizadas. En ésta transición se observa un panorama negativo para los pequeños productores del campo, que abastecen de materia prima a la industria; con el fortalecimiento del capital globalizado y el retiro del Estado.

“La situación del sector lácteo mexicano ha estado vinculada, desde sus inicios, a los movimientos de la producción lechera mundial. El sistema mundial lácteo ha sido controlado históricamente por los países desarrollados, principalmente por Estados Unidos (EUA), Canadá, Nueva Zelanda, Australia y algunos países europeos, cuya producción es excesiva y han mantenido importantes desarrollos tecnológicos.

²⁴ CASTRO SOTO, Gustavo (2004) “*El campo y el TLC*”, <<http://www.ecoport.net>. [Consulta 5 de abril de 2004]

La producción lechera en el país tiene un doble carácter que hay que destacar, por una parte es una actividad productiva de fuerte importancia, en términos del valor generado representa el 23.3% del valor de la producción del subsector pecuario, proveniente de ganado bovino. La actividad ganadera de esta especie, en leche y carne, representa el 52% de la producción pecuaria nacional (Sagar, 1996). En 1996, la producción nacional fue de 7,586,422 litros, creciendo desde 1990 a un ritmo anual promedio de 2%, que resulta menor al crecimiento de la población, calculado en 2.5% para ese período. En 1997, la producción nacional fue de 7,848,105 litros, lo cual incrementa la tasa media de crecimiento para el período señalado a un ritmo de 3.6%, que resulta considerablemente mayor al crecimiento de la población. Así, el esfuerzo productivo es notable en tanto que desde 1993 se han llegado a obtener niveles de producción superiores a los registrados en los últimos 20 años. Pero, por otra parte, la producción continúa siendo insuficiente para satisfacer la demanda nacional, por esa razón, las importaciones de leche en polvo se han mantenido al alza, con un promedio de crecimiento anual de 16.2%. Estos volúmenes de importaciones significan en ese periodo una parte importante de la oferta nacional, fluctuando entre 23 y 46% del consumo nacional aparente, las más altas proporciones en las dos últimas décadas”.²⁵

“La industria de lácteos es una de las más importantes dentro de la rama de alimentos con una participación de 10 a 12%, contribuye con el 0.6% del PIB total y genera cerca de 60,000 empleos, en un sector de transformación con más de 11,000 empresas. Sin embargo, dadas sus características tecnológicas, su vinculación con la actividad pecuaria nacional se ve amenazada por las amplias posibilidades para realizar su producción con leche en polvo y aún con otros componentes lácteos que resultan más baratos y que son de importación.

En los últimos años, como consecuencia del proceso de Globalización, las industrializadoras de leche han desarrollado nuevas estrategias que les permiten participar en los mercados con mejores condiciones de competitividad, para ello requieren que los pequeños productores que los abastecen proporcionen una materia prima con mayor valor agregado: Leche fría y mantengan un suministro continuo”.²⁶

²⁵ DEL VALLE, M. C... et al. (1996) *Viabilidad y perspectivas de desarrollo en el nuevo reordenamiento mundial. El sistema lechero y lácteo en México*. México, UNAM. p. 276.

²⁶ Idem., p. 276.

Después de conocer algunos de los efectos del TLCAN en el sector agropecuario nos percatamos que el proceso de Globalización Económica tiene más efectos negativos que positivos y el sistema lácteo mexicano no ha sido la excepción de sufrir las consecuencias de dicho proceso, ya que en él se observa la problemática en la producción de alimentos a causa del agotamiento del modelo de desarrollo caracterizado por una industrialización de sustitución de importaciones, así como por la crisis de la economía mexicana.

“A partir del 1º de enero de 1994, la región de América del Norte (México, Estados Unidos y Canadá) se integra como una zona de Libre Comercio, que si bien agrupa a naciones que tienen una vecindad natural, son muy desiguales en cuanto a sus estructuras institucionales, políticas públicas, generación y transferencia de tecnología, utilización de factores productivos y niveles de productividad.

Para México, la inserción en esta economía mundial globalizada plantea grandes retos derivados de la incorporación de progreso tecnológico en la actividad productiva y de las nuevas reglamentaciones de comercio.

En el caso del sistema agroindustrial lácteo presenta diferentes problemáticas en cada país y en sus formas de inserción en el mercado internacional. Estados Unidos y Canadá presentan características semejantes a las de otros países desarrollados a saber: Un proceso de concentración en las fases de producción primaria e industrial; una alta normalización de los productos; una intensa intervención pública y un desenvolvimiento en un mercado segmentado donde la demanda se orienta hacia los productos procesados y con bajo contenido de materia grasa.

Estados Unidos y Canadá son países exportadores y pioneros en exportación tecnológica, con altos índices de competitividad internacional. En el caso de Canadá, es una de sus actividades económicas más importantes.

Para los productos lácteos, el tratado es sólo bilateral (México y Estados Unidos), puesto que Canadá mantuvo una estrategia unilateral. Por una parte, no entro en estas

negociaciones con los productos lácteos de consumo a fin de proteger la actividad lechera en su país, respecto a la superioridad competitiva de Estados Unidos. Y por otra, mantiene con México amplias relaciones en este sector, especialmente en lo que se refiere a insumos para la producción primaria e industrial. Es necesario precisar que en las negociaciones con Canadá los productos lácteos quedaron excluidos, es decir: Leche en polvo o en pastilla, grasa butírica, suero y lactó suero, caseína, leche evaporada, leche condensada, leche fluida envasada, yoghurt, mantequilla, queso fresco, requesón, quesos maduros y rallados; lo cual representaba el 27% de las importaciones de México provenientes de Canadá, mientras que las exclusiones de Canadá a México representan el 0%.

México se sitúa como un destacado importador mundial de productos lácteos y de insumos para el desarrollo de la actividad lechera, y como usuario de las tecnologías fijadas por Estados Unidos y Canadá. Sólo en lo que concierne a la importación de leche en polvo para consumo directo, México ocupa el primer lugar en el mundo, lo que significa un 35% del consumo nacional aparente”.²⁷

La leche es considerada en Estados Unidos y Canadá, como un producto estratégico, en México es un producto básico y como tal es de gran importancia. Las actividades lecheras de la región tienen características muy heterogéneas, por lo cual la región tiene como rasgo característico la asociación de dos potencias lecheras con un país altamente deficitario en ese rubro. La diferenciación que se expresa en niveles de productividad, de organización y políticas de fomento, entre otros aspectos, tiende a acentuarse por el divergente nivel de integración e incorporación de tecnología, lo que ha conducido a identificar relaciones de tipo comercial como productos de leche en polvo, pero también de insumos (semen, somatotropina, lactó bacilos, empaque tetra pack) y equipo.

En esta integración desigual, México corre el riesgo de aumentar su dependencia en un producto básico y vulnerar la competitividad de una actividad clave para el desarrollo rural y agroindustrial.

²⁷Ibidem, pp. 275-287.

La negociación entre México y Estados Unidos abarca la eliminación de todos los aranceles en plazos según el producto de que se trate. Además establecieron reglas de origen para que la elaboración sea con insumos de la región, por lo que las materias primas y su procesamiento no deberán ser de terceros países.

Con el TLCAN la importación de insumos se ha visto estimulada por la exención arancelaria, así como por la fijación de periodos de protección, tal es el caso de la maquinaria e insumos para la producción forrajera, alimentos balanceados, ganado reproductor, vacas lecheras, máquinas ordeñadoras, semen y agroquímicos, etc..

“Entre Estados Unidos y México se fijó una cuota de 40 mil toneladas de leche en polvo, dentro de la cual las importaciones no tienen ningún arancel, y crecerá un 3% por año. Para los volúmenes excedentes se aplica un arancel compensatorio equivalente a 139%, con el que se pretende equilibrar la distorsión de precios internacionales.

La negociación para este producto fue la siguiente:

- 1, 160 dls., por tonelada métrica.
- El periodo total de desgravación será de 15 años, el arancel se desgravará en 24% en 6 años a partir de 1994 y en 76% durante los siguientes 9 años.
- La cuota de salvaguarda podrá tener un crecimiento de 3% anual. En este caso la elevada tarifa arancelaria y el periodo de desgravación de 15 años únicamente es aplicable a la leche en polvo o en pastilla, diferenciadas sólo por el contenido de grasa.

En lo que se refiere a productos terminados, clasificados en los rubros de leche fluida envasada, yoghurt, mantequilla, queso fresco incluido lactó suero y requesón y quesos maduros rayados tienen un plazo de desgravación de 10 años con aranceles entre el 10 y 20%, excepto en el queso fresco con arancel de 40%. Este último producto representaba hasta antes del TLCAN el 90% de la demanda de quesos y su importancia radica en que su producción procede de una amplia gama de empresas además de las grandes empresas transnacionales y nacionales, se incluyen también las micro, pequeñas y medianas empresas.

La dependencia más visible del sistema mexicano con respecto a dichos países se da principalmente en estos productos lecheros, que para 1995 representaban el 37% de la disponibilidad interna. Este valor se situó un año antes en un 50%, donde a su vez la leche descremada en polvo significó sólo el 48% del total de productos importados en volumen²⁸.

PRODUCCIÓN Y DEPENDENCIA DE LÁCTEOS EN MÉXICO, 1995.

AÑO	PROD. NACIONAL (millones de litros)	IMPORTACIÓN (millones de litros)	COEF./DEPEN. %
1980	6,741	1,790 ¹	26.6
1990	6,141	2,878 ¹	46.9
1994	7,320	3,930 ²	53.7
1995	7,690	2,820 ²	36.7

¹ Sólo se considera leche descremada en polvo.

² Lácteos (leche fluida, leche en polvo, quesos y otros).

FUENTE: SAGAR, 1996.²⁹

Con respecto a la dependencia de otros insumos, los principales productos de importación son las vacas lecheras, semen y equipo para la producción, transformación y envase de derivados lácteos. México es el principal importador de dosis de toros lecheros en

²⁸ SAGAR (1996). *Programa de Producción de leche y sustitución de importaciones*. México. p. 19.

²⁹ Idem., p. 19.

el mundo; en cuanto a los envases herméticos representan alrededor de un 20 % de los costos de cada litro de leche envasada.

IMPORTACIÓN DE INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN LECHERA EN MÉXICO, 1995.

PRODUCTO	VOLUMEN (toneladas)	VALOR (miles de dólares)
Vacas lecheras	31, 291	40, 275
Semen de bovino	18	6,159
Envases herméticos	961	412

Fuente: SAGAR, con información proporcionada por INEGI y CNG³⁰

“En 1994, la producción nacional de leche se destinó en un 31.4% para la elaboración de lácteos, destacando el queso con un 90% y el yoghurt con 3%; en segundo lugar aparecen las pasteurizadoras que utilizaron el 26.3% del volumen total, los productos artesanales aparecen en 3er sitio con 22% y en 4º lugar el consumo directo de leche bronca concentrando 19%; además del volumen captado por Liconsa para los programas sociales con el 1.3% de la producción nacional. En cuanto las importaciones para el mismo año, el 45.6% se destino para abasto social, el 10% para consumo directo y el 44.4% para la industria”.³¹

³⁰ SAGAR-INEGI (1996). *Boletín anual de leche*. Vol. IV, No. 5, México. p. 30.

³¹ *Idem.*, p. 30.

DISPONIBILIDAD DE LECHE FLUIDA EN MÉXICO 1994
(MILLONES DE LITROS).

PRODUCCIÓN NACIONAL	7,320
Leche pasteurizada	1,921
Leche bronca	1,391
Productos artesanales	1,610
Programas sociales	100
Otros lácteos	2,298
IMPORTACIÓN	2,501
Programas sociales	1,141
Leche para industria	1,110
Consumo directo de las familias	250
DISPONIBILIDAD TOTAL	9,821

Fuente: SAGAR y SECOFI.³²

La participación de la industria pasteurizadora de leche en México, se desarrolla ampliamente por el grupo Evaporadora Mexicana (Evamex) que concentra 6 marcas de leche y dos empresas nacionales (LALA y ALPURA), la base de su producción es en leche fluida de diversas categorías: preferente especial, ultrapasteurizada, descremada, semidescremada, en polvo, rehidratada y light, entre otras.

³² Ibidem, p. 32.

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LECHE PASTEURIZADA A
NIVEL NACIONAL
(%)**

EVAMEX	20.3
LALA	17.8
ALPURA	15.7
SELLO ROJO	9.6
GRUPO DEL NORTE	8.7
JERSEY	8.1
SAN MARCOS	8.1
OTRAS MARCAS	7.6
QUEEN	4.6

Fuente: PROFECO, 1996.³³

³³ PROFECO (1996). *Estudio sobre la calidad de la leche*. No. 235, México. p. 25.

Actualmente, la situación del sistema lechero mexicano se enfrenta a una competencia desleal, ya que como observamos Estados Unidos y Canadá establecieron sus propias reglas afectando directamente a nuestro país en este sector.

Ante esta situación, los productores demandan igualdad de condiciones para competir con la leche que se produce y se importa del extranjero, que vienen a competir de una manera desigual contra la producción nacional, dado que son productos altamente subsidiados y a veces en proceso de dumping.

“Un ejemplo claro de esta desigualdad es que más del 90 por ciento de la leche que distribuye Liconsa es de importación y la compra a dos pesos el litro, precio con el que los ganaderos mexicanos no pueden competir. En lo más barato que pueden comerciar el litro es tres pesos. Se ha planteado que Liconsa, y por lo menos en una primera etapa, debiera comprar el 10 por ciento de leche, que serían 300 mil litros, pero a un precio rentable al productor nacional.

En México existen alrededor de 150 mil productores de leche. De ellos, 10 mil están integrados a empresas grandes como Lala y Alpura, pero la mayoría vende su producto al mejor postor”.³⁴

Debido a la excesiva apertura económica que ha tenido nuestro país en los últimos años, observamos que ésta no ha resultado del todo satisfactoria, pues no existe reciprocidad ni unilateralidad, por ello llegamos a la conclusión de que antes de firmar un tratado se debe conseguir que todos los países abatan sus aranceles en las mismas proporciones, que se eliminen las barreras neoproteccionistas, para que la compraventa quede a voluntad del mercado y se permita la despolitización del comercio, y así no estar sujetos a decisiones del gobierno.

³⁴ LARRONDO, Ernesto (2002) *“Productores de leche denuncian competencia desleal”* – <<http://www.geocities.com/ddggrr2000/produccion5.htm>. [Consulta 5 Abril 2004]

Así mismo, no está por demás decir que antes de firmar un tratado es importante analizar los pros y contras que traerá, al igual que hacer una negociación rama por rama de la Industria Mexicana, pues el aventurarse a tomar una decisión de tal magnitud sin un estudio previo, puede resultar perjudicial.

Por lo tanto, se puede decir que la apertura económica es la tendencia que más ha caracterizado al proceso de Globalización Económica, el cual está absorbiendo a las pequeñas y medianas empresas nacionales y obligando a las grandes organizaciones a modificar sus estructuras administrativas para adaptarse a tal proceso.

C APÍTULO 2

LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

2.1. La empresa en el proceso de globalización económica

2.1.1. Historia de la empresa

El hombre al organizarse en sociedad y crear poco a poco pequeñas comunidades, que cada día se hicieron más complejas, tuvo muchas necesidades que sus primeras actividades económicas no lograban satisfacer, por ello se vio en la necesidad de unirse a otros hombres con el propósito de crear esos satisfactores.

Esta organización se origina cuando el hombre empieza a analizar que es lo que necesitaba en ese momento, tanto él como la comunidad en general y la manera en que podía crear dichos productos de forma rápida y económica, pero se da cuenta que para lograrlo necesitaba la ayuda de otros hombres, ante ello empiezan a agruparse y así se da el inicio de los talleres artesanales, los cuales se consideran las primeras unidades económicas, es decir, las primeras empresas, las cuales nacen para atender todas aquellas necesidades originando diversos satisfactores o productos a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de sus creadores.

Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano al permitir la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Dicho concepto tuvo mayor auge durante la Revolución Industrial la cual se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente grandes cambios en la organización social, pues los talleres artesanales se extinguieron y surgieron las fábricas, con lo cual se centralizó la producción, surgió la especialización y la estandarización de productos; así mismo se manifestó el hecho de que los empresarios eran dueños de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Este acontecimiento marca el inicio del modo de producción capitalista, en cuyo seno surgió la empresa, en el que, no se ve únicamente a ésta como una unidad básica de producción sino también, y de manera fundamental, centro de decisión económica, pero es importante recalcar que el actual proceso de Globalización Económica es considerado como la etapa subsecuente al capitalismo.

2.1.2. Concepto de empresa

Como se mencionó en puntos anteriores, en el proceso de Globalización Económica las grandes, medianas y pequeñas empresas se ven afectadas debido a los cambios drásticos que se dan en su medio ambiente, por ello deben buscar la forma de adaptarse a dicho proceso. Ahora, mucho se ha hablado de las empresas, pero... ¿Qué son éstas?.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le han dado diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción, Empresa es una palabra derivada de emprender, es decir, significa la acción de emprender o iniciar una cosa con un riesgo implícito. Enseguida analizaremos algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición general:

- **Isaac Guzmán Valdivia:** Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.
- **Anthony Jay:** Institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.
- **Diccionario de la Real Academia Española:** La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.
- **José Antonio Fernández Arena:** Es la unidad productiva o de servicio (económico-social) en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio ambiente en el que la propia empresa actúa.

Después de analizar los conceptos anteriores podemos decir que: ***La empresa es una unidad económica donde intervienen diversos factores de producción en los que a través de la administración de sus recursos humanos, financieros, técnicos y materiales produce bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.***

2.1.3. Clasificación de las empresas

Dado que existe un gran número de empresas, producto de los acelerados avances tecnológicos, económicos, crecimientos sociales, apertura comercial, etc., para clasificarlas se han tomado diversos enfoques, ya sea dependiendo del número de personas que en ella trabajan, de la actividad que realizan, del origen de su capital, etc..

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa propuestos por Lourdes Münch, en su libro *Fundamentos de administración*:

☉ **Dependiendo de su actividad o giro.**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

1. **EMPRESAS INDUSTRIALES.**- La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Este tipo de empresas, a su vez, se clasifican en:

- **EXTRACTIVAS:** Su actividad es la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, (empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.).
- **MANUFACTURERAS:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
 - **Empresas que producen bienes de consumo final**, es decir, van a satisfacer directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, como productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
 - **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera, etcétera.
- **AGROPECUARIAS:** Estas se dedican a extraer productos tanto agrícolas como ganaderos.

2. **EMPRESAS COMERCIALES.-** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- **MAYORISTAS.-** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- **MINORISTAS O DETALLISTAS.-** Son quienes venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- **COMISIONISTAS.-** Estas se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **SERVICIO.-** Este tipo de empresas se van a dedicar a ofrecer ciertos servicios a la sociedad con fines lucrativos o no lucrativos. Estas se dividen en:

- A) Transporte
- B) Turismo
- C) Instituciones financieras
- D) Servicios públicos (comunicaciones, energía, agua)
- E) Servicios privados varios (asesoría, diversos servicios contables, jurídicos y administrativos, promoción y ventas, agencias de publicidad)
- F) Educación
- G) Salubridad (hospitales)
- H) Finanzas

☉ **Dependiendo del origen del capital.**

Uno de los recursos más importantes para toda empresa es el dinero o el capital, que en muchas ocasiones se obtiene por las aportaciones que hacen a ellas diversas personas, llamadas accionistas. Dependiendo de ellos, las empresas se pueden clasificar en:

1. **PÚBLICAS.-** En este tipo el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social. En ellas se encuentran:

- **CENTRALIZADAS:** Son aquellas cuando a los organismos de la empresa los encabeza el presidente, tal es el caso de las Secretarías de Estado.
- **DESCENTRALIZADAS:** Estas empresas son aquellas que tienen determinadas facultades (decisión limitada), esto es que son autónomas, tal es el caso de la UNAM.
- **MIXTAS O DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA:** En estas aportan capital tanto personas físicas como el propio Estado, siendo el 51 % de las acciones del Estado.

2. **PRIVADAS.-** Lo son cuando el capital es 100% propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser :

- **NACIONALES:** En ellas los accionistas son nacionales o extranjeros, pero el capital es únicamente nacional.
- **TRANSNACIONALES:** Cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

● **Dependiendo de la magnitud de la empresa.**

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar dicho enfoque encontramos dificultad para determinar límites, pues puede tomarse en cuenta el monto del capital, el personal que ocupa, las ventas que realiza o la importancia que tenga dentro de su área de trabajo. Por ello existen diversos criterios, para establecer cuando una empresa será pequeña, mediana o grande, algunos de ellos son:

1. **CRITERIO FINANCIERO.-** El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.

2. **CRITERIO DEL PERSONAL OCUPADO.-** Este criterio establece que:

- **FAMILIAR O ARTESANAL:** Son aquellas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, el número de personas que en ella laboran será menor a 20.
- **EMPRESA PEQUEÑA:** En esta ya hay por lo menos un nivel de jefes intermediarios, y sus elementos van de 20 a 80 empleados.
- **MEDIANA:** Ésta se encuentra en crecimiento, se podría decir que es una combinación de grande y pequeña, por lo que el número de trabajadores va de 80 a 500.
- **GRANDE:** Es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

3. **CRITERIO DE PRODUCCIÓN.-** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así:

- **Una empresa es pequeña** cuando la producción la realiza el hombre sin ayuda de máquinas, o pueden existir algunas de ellas pero ya son muy viejas.
- **Mediana**, cuando la producción está un poco más mecanizada, es decir, todavía, existe la mano de obra pero se auxilia un poco más por las máquinas.
- **Grande**, es aquella que está muy mecanizada, pues utiliza casi en un 100% las máquinas.

4. **CRITERIO DE CONSTITUCIÓN LEGAL.-** De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

Existe una diversidad de empresas dependiendo de su actividad o giro, número de empleados, capital, ventas, etc.. Sin embargo, una vez más dedujimos que ante el proceso de Globalización Económica en la mayoría de los casos quienes logran sobrevivir son las grandes empresas, puesto que las pequeñas y medianas tienden a desaparecer, siendo las fuertes las que subsisten porque pueden recurrir a mecanismos para enfrentarse a ello y ser así más eficientes, tal es el caso de las alianzas, fusiones, etc..

2.2. Estructura y organización de la empresa

2.2.1. Antecedentes de las estructuras organizacionales

“Las primeras aportaciones al pensamiento sobre administración se remontan a los antiguos egipcios, extendiéndose hasta 1300 AC. Las interpretaciones de los papiros egipcios (naves que se mantienen quietas con las velas tendidas) muestran la importancia de la administración y la organización en la antigüedad, algo similar sucedió en la antigua China, pues algunas de las parábolas de Confucio contienen sugerencias para la administración pública. Aunque los documentos de la Grecia Antigua no hacen referencia específica a principios y prácticas de administración, su forma de vida indica gran preferencia por el pensamiento administrativo. Por su parte, en la Roma Antigua se encontró mayor reconocimiento de la función administrativa, ejemplo de ello son los magistrados romanos, quienes con sus jurisdicciones funcionales de autoridad y sus niveles de importancia, muestra una relación jerárquica que se encuentra en las organizaciones actuales. Ahora, no hay que olvidar que mediante la puesta en marcha de estas actividades, la ciudad de Roma se expandió hasta constituir el Gran Imperio Romano.

Con el advenimiento del cristianismo, la Iglesia Católica se convirtió en la siguiente fuerza importante en la estructuración del pensamiento administrativo, ésta es la organización formal más eficaz de la historia de la civilización occidental. La creación de la jerarquía de autoridad, el proceso de promoción desde adentro, el estudio de problemas por comisiones, la especialización de actividades de acuerdo con líneas funcionales y la utilización del consejo

del personal asesor son prácticas administrativas comunes que en la actualidad han sido empleadas por la gran mayoría de las empresas. Además de la Iglesia, la milicia también ha desempeñado un importante papel en la elaboración de principios administrativos, desde el momento en que los dirigentes militares comunicaban sus planes y objetivos a sus subordinados, así mismo llevaron a la práctica el modo de organización lineal y la utilización de funciones de asesoría.

Todo lo anterior nos indica que la Administración como ciencia, arte y técnica, no es algo nuevo, pues desde hace varios siglos atrás ya se utilizaban muchos de los actuales principios y actividades administrativas, por ello resulta un poco incongruente el pensar que si Roma se convirtió en el Gran Imperio, y la Iglesia Católica se ha mantenido como el principal dogma religioso: ¿Por qué las empresas apenas han iniciado la práctica de dicha profesión?¹

En nuestros días hemos sido partícipes de los diversos cambios por los que han atravesado las organizaciones, muchos de los cuales son consecuencia del proceso de Globalización Económica, lo que incitó a que pequeñas empresas desaparecieran o se fusionaran con grandes organizaciones multinacionales o transnacionales, éste acontecimiento es similar al que se vivió en el S. XVIII con la Revolución Industrial, la cual provocó el crecimiento en el tamaño de las empresas ocasionando una serie de cambios en la forma de ver la producción, siendo una de ellas la división del trabajo que se define como: “La separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo”², esto contribuyó a la estandarización, simplificación y especialización de las tareas y al incremento de la productividad del trabajo, es decir, el rendimiento del trabajador, la mayor eficiencia de la organización y la reducción de los costos de producción.

Desde que se tuvo la idea de crear organizaciones, se hizo con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, ahora conforme se fue perfeccionando y profundizando en las

¹<<http://www.unamosapuntes.com>. [Consulta 2 de junio de 2003]

²RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002) Ob. Cit. p. 17.

actividades administrativas como un elemento esencial para el adecuado funcionamiento de las mismas, así también a raíz de la división del trabajo las empresas se vieron en la necesidad de poner en práctica una serie de pasos que permitirá aprovechar al máximo sus recursos no sólo humanos sino también técnicos, materiales y financieros; dichos pasos son planear, organizar, dirigir y controlar, todos ellos forman el “proceso administrativo”.

En el primer paso, se van a planear los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la adecuada utilización de los recursos con el propósito de subsistir y desarrollarse. De igual manera se delimitarán las políticas, procedimientos, métodos, programas, presupuestos y proyectos.

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar y las políticas que regirán su cumplimiento es en donde entra la siguiente etapa del proceso: “La organización”, la cual tiene como propósito ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

“La palabra organización tiene 3 acepciones: Una etimológica que proviene del griego *organon* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso”.³

Para emitir una definición formal de este concepto se enunciarán algunas definiciones y posteriormente una propia:

- ♦ **Agustín Reyes Ponce** establece que la organización “es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.⁴

³ MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA (1991) *Fundamentos de administración*. México, Ed. Trillas. p. 240.

⁴ Idem., p. 107.

- ♦ **Eugenio Sisto Velasco** dice que “organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”.⁵
- ♦ **Terry** define a la organización como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.⁶
- ♦ **Joseph L. Massie** manifiesta que la organización es “la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra las actividades hacia objetivos comunes”.⁷

En nuestra opinión, Organizar es: *Estructurar las relaciones de los diversos recursos de la empresa, agrupando sus actividades y asignándoles funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, esto con la finalidad de lograr los objetivos planeados.*

Después de conocer lo que es organizar es importante mencionar una serie de principios básicos que se deben considerar al momento de llevar a cabo esta actividad, entre los cuales se encuentran:

1. La organización está en función de los planes y objetivos que se desean alcanzar.
2. La división del trabajo es la base de la organización.
3. La coordinación y administración de todos los recursos de la unidad social.
4. Los niveles jerárquicos deben quedar bien definidos, en los cuales se establezcan las líneas de autoridad y responsabilidad, así mismo asignar tareas y funciones, todo ello debe plasmarse por escrito (manual de organización) y ponerlo a disposición de todos los miembros de la empresa.

⁵ Idem., p. 107.

⁶ REYES PONCE, Agustín (1985) *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México, Ed. Limusa. p. 211.

⁷ MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA (1991) Ob. Cit. p. 108.

2.2.2. Concepto de estructura organizacional

Ya se ha hablado de la organización como una etapa del proceso administrativo, la cual involucra niveles jerárquicos, división del trabajo, líneas de autoridad y responsabilidad, todo esto guarda una relación de interdependencia, la cual se refleja en la estructura organizacional misma que se establece en base a las necesidades de cada empresa y en general, a los objetivos de la misma. Una estructura organizacional es:

“Conjunto de las unidades en que se divide el trabajo, así como también las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes que se manifiestan en actividades de supervisión y control”.⁸ **Alicia B. Cortagerena**

“Es una descripción del trabajo de una organización a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí para que se cumplan las tareas exigidas por una estrategia de la organización”.⁹ **Eduardo Soto.**

“La estructura organizacional representa la descripción ordenada de unidades administrativas de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura organizacional debe corresponder a la representación gráfica del organigrama, tanto en lo que se refiere al título de las unidades orgánicas como de su nivel jerárquico”.¹⁰ **Joaquín Rodríguez Valencia**

De lo anterior podemos decir que: *Una estructura organizacional es la descripción de las unidades en que se divide el trabajo, así como el conjunto de relaciones de jerarquía y subordinación que existen entre los miembros de la organización.*

⁸ CORTAGERENA, Alicia B. (1999) *Administración y gestión de las organizaciones*. Argentina, Ed. Macchi. p. 68.

⁹ SOTO, Eduardo (2001) *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México, Ed. Thomson. p. 52.

¹⁰ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002) Ob. Cit. p. 27.

2.2.3. Importancia de las estructuras organizacionales

El organizar (como parte del proceso administrativo) conlleva a la elaboración de una estructura orgánica, la cual debe estar perfectamente establecida, pues finalmente es a través de ella que se va a realizar la división del trabajo y se delimitará al personal adecuado para cada una de las tareas o funciones, ahí establecidas. No hay que olvidar que uno de los propósitos de desarrollar estructuras organizacionales es que se deben alcanzar ciertos objetivos utilizando de manera eficaz y eficiente todos los recursos con los que cuenta la empresa, por ello Fulmer R. establece que una acción organizacional efectiva requiere:

“REQUISITOS ESTRUCTURALES. La estructura orgánica debe:

- Permitir la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales, es decir, que todas las funciones necesarias para cumplir los objetivos se encuentren cubiertas.
- Aprovechar las formas de autoridad administrativa prescritas formalmente.
- Reflejar el ambiente físico y social del organismo.
- Contar con personal cuyas habilidades estén interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto”.¹¹

“LÓGICA DE LA ESTRUCTURA. Los administradores encargados de organizar una estructura organizacional pueden aplicar la lógica a su actividad con los pasos siguientes:

- Determinar los objetivos del organismo.
- Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos que se deriven de los generales.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar las actividades de manera que los recursos y las habilidades del personal se utilicen de manera más eficiente.
- Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones intergrupales.

¹¹ Ibidem, p. 29.

- Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.
- Buscar formas más flexibles de organización de manera que el organismo social se pueda adaptar a condiciones cambiantes”.¹²

Con esto nos percatamos que el establecer una estructura organizacional no es algo sencillo, pues los aspectos que se deben considerar son bastantes, y los beneficios que nos proporciona una adecuada estructuración son inmensos, pues su objetivo principal es delimitar las funciones y actividades que se desarrollarán en la organización, así como delegar autoridad, asignar responsabilidades y, principalmente establecer los distintos niveles jerárquicos, de este modo cada miembro de la organización sabrá que actividades le corresponden y ante quién es responsable de los resultados, esto reduce la incertidumbre y las confusiones, al saber exactamente qué se va a hacer y con quién se está compartiendo la responsabilidad.

La estructura organizacional es una herramienta sumamente importante para cualquier organización, pues además de las actividades antes mencionadas nos permite realizar procesos de dirección y control, ya que el flujo de comunicación es mucho más eficiente, lo cual favorece la coordinación de múltiples tareas, agiliza el proceso de la toma de decisiones, al igual permite comparar y corregir aquellas actividades que desvien los planes y objetivos organizacionales, etc..

La falta de una adecuada estructura organizacional crea problemas y dificultades tales como: Conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad, etc.. Todas estas actitudes negativas desviarán poco a poco a la organización en la consecución de sus objetivos, por lo tanto se estará incurriendo en una pérdida e ineficiencia total, tanto de recursos como de tiempo, por ello es importante que la estructura esté muy bien delimitada, así como las tareas y recursos que se utilizarán.

¹²Idem., p. 29.

2.2.4. Tipos de estructuras organizacionales

Dependiendo de la manera en que se distribuyan las tareas, de que se asignen responsabilidades y se delegue autoridad, las empresas pueden implantar diversos tipos de estructuras organizacionales, para lo cual se debe realizar un análisis detallado sobre lo que se tiene y lo que se quiere lograr, pues es evidente que no hay una estructura que se adapte a 2 organizaciones, es decir, se debe tener un conocimiento al 100% de lo que es la organización, como: Su giro, magnitud, recursos, objetivos, tipos de productos, volumen de ventas, etc..

Los tipos de estructuras más usuales son:

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR. Es una estructura piramidal, donde la autoridad y responsabilidad se transmiten en una sola línea, aquí existe únicamente un jefe a quien se le reporta directamente, éste es el encargado de tomar todas las decisiones y asignar responsabilidades, es decir, existe una centralización absoluta y por consiguiente no hay comunicación directa entre los distintos grupos o departamentos. Normalmente este tipo de estructura se emplea en micro empresas y/o familiares.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR. Como su nombre lo indica, éste tipo de estructura fue establecido por Frederick Taylor, su principal fundamento es la especialización, es decir, consiste en dividir el trabajo de manera que todos los miembros de la organización ejecuten el menor número posible de funciones, lo cual incrementa la eficiencia de los mismos.

ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL. Esta es una combinación de los 2 tipos anteriores, pues... de la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad, las cuales son transmitidas a través de un sólo jefe para cada función y de la organización funcional mantiene la especialización de las actividades. Aquí los canales de comunicación siguen una línea recta hacia cada una de las áreas de autoridad, mientras que éstas, a su vez

mantienen cierta autonomía, pues cuentan con autoridad y responsabilidad dentro de su especialidad.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL. Esta también es conocida como organización de proyecto o administración de producto, ya que consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. “La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamientos de nuevos productos, creación de una empresa filial, etc.). Los especialistas reportan al jefe del proyecto para el desarrollo del mismo y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento. La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes”.¹³

ORGANIZACIÓN CON STAFF. “Surge como consecuencia de la consolidación de medianas y grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información de asesoría a los departamentos de línea”¹⁴, lo cual significa que no tienen autoridad ni facultad para tomar decisiones, pues su función es simplemente asesorar, por lo que en los organigramas se muestra con una línea punteada, ya que no corresponde directamente al organismo social, se podría decir, que es independiente a la misma.

ORGANIZACIÓN CON COMITÉS. Para Agustín Reyes Ponce un comité es “Un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función”.¹⁵

¹³MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA (1991) Ob. Cit. p. 130.

¹⁴ Ibidem, p. 128.

¹⁵ REYES PONCE, Agustín (1985) Ob. Cit. p. 247.

“Los comités se han clasificado en:

- a) **DIRECTIVO.** Está formado por los accionistas de la empresa y su objetivo es resolver ciertos problemas que existan en ella.
- b) **EJECUTIVO.** Es establecido por los directivos con el propósito de que ejecuten y cuiden que se lleven a cabo las funciones o decisiones establecidas.
- c) **VIGILANCIA.** Su función es el vigilar a los trabajadores, y está formado por personal de confianza.
- d) **CONSULTIVO.** Estos tienen la facultad de discutir ciertos asuntos, pero no pueden tomar decisiones o ejecutar actividad alguna, pues esto le compete al comité ejecutivo, ya que su función se limita sólo a arrojar un dictamen.
- e) **DECISORIOS.** Se forma con el propósito de emitir a juicio de los integrantes, algún asunto que se encuentre en controversia, es decir, de acuerdo a lo que opinen la mayoría de los integrantes es lo que se procederá”.¹⁶

2.2.5. Técnicas de organización

Son los distintos instrumentos que se emplean para estructurar u organizar una empresa, es decir, utilizar de la manera más eficaz y eficiente todos los recursos con que se cuenta para alcanzar los objetivos previamente establecidos, entre ellos se localizan:

- **ORGANIGRAMAS.**

“Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella”.¹⁷ Dicho en otras palabras, es una gráfica que muestra en la parte superior, las principales funciones operacionales, seguidas por las funciones subordinadas en los niveles sucesivamente descendentes.

¹⁶ MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA (1991) Ob. Cit. pp. 129-130.

¹⁷ Ibidem, p. 133.

Existen diferentes clasificaciones de organigramas, dependiendo del enfoque que le de cada autor, a continuación presentaremos la propuesta de Lourdes Münch Galindo:

1. **POR SU OBJETO:**

- ESTRUCTURALES: Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- FUNCIONALES: Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- ESPECIALES: Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

2. **POR SU ÁREA:**

- GENERALES: Presentan toda la organización, se llaman también cartas maestras.
- DEPARTAMENTALES O ESPECÍFICOS: Representan la organización de un departamento o sección.

3. **POR SU CONTENIDO:**

- ESQUEMÁTICOS: Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- ANALÍTICOS: Son mucho más detallados y técnicos.

4. **POR SU PRESENTACIÓN:**

- VERTICAL: En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, con el titular en el nivel superior.
- HORIZONTAL: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.
- CIRCULAR: Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

- MIXTO: Representan a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.
- DE BLOQUE: Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.

• **MANUALES.**

Son otra de las técnicas utilizadas para organizar una empresa, Münch Galindo los ha definido como: “Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa”.¹⁸ De acuerdo con su contenido se han dividido en:

- De políticas
- Departamentales
- Bienvenida
- Procedimientos
- Organización
- Contenido múltiple
- Técnicas
- Puesto

Podemos decir que estos son una herramienta sumamente importante e indispensable para cualquier organización, pues es por medio de ellos que se mantienen controladas y delimitadas las diversas actividades que se desarrollarán, así mismo evitan la duplicidad de funciones, la fuga de responsabilidad y comunicación, es decir, permiten incrementar la eficiencia de los trabajadores al tener bien claro qué se tiene que hacer y cómo se debe hacer, lo cual repercutirá en una disminución de costos y por ende en una mayor productividad de toda la organización.

Todo lo anterior es simplemente teoría que nos ha permitido conocer los diferentes tipos de estructuras que puede tomar una empresa, sea pequeña, mediana o grande, lo cual,

¹⁸ Ibidem, p. 135.

nos sirve de introducción para el caso práctico que se analizará en los capítulos subsiguientes, ahora queda perfectamente claro que una estructura organizacional *es una descripción de las diversas unidades de trabajo que integran una organización, así como las tareas que se desarrollarán en cada una de ellas, todo esto con el fin de alcanzar una serie de objetivos.*

Las estructuras organizacionales deben ser diseñadas atendiendo los objetivos y metas que se desean alcanzar, pero también es indispensable que se conozca o se consideren diversos factores del entorno como: Tamaño de la empresa, la tecnología de que dispone, las estrategias organizacionales, y algo de gran envergadura: “El factor humano”, también deben contemplarse ciertos factores políticos, económicos, sociales, etc. que en un momento dado pueden afectar a la organización, pues no hay que perder de vista que con la entrada de la Globalización Económica, nos encontramos sumergidos en un medio sumamente cambiante, donde las economías se encuentran en completa interdependencia y un fenómeno o acontecimiento por simple que parezca puede traer consecuencias significativas en el camino de acción de las empresas, sobre todo en las pequeñas quienes son las que menos pueden defenderse de los ataques del medio.

De todo esto, se deduce que las estructuras organizacionales deben ser totalmente flexibles y no temer al cambio, por el contrario, estar en una relación de causa-efecto entre las demandas externas y el acoplamiento de la estructura interna para poder sobrevivir, ya que con los cambios tan radicales que se han originado en los últimos tiempos en el campo empresarial, si se tiene la idea que una estructura rígida, podrá responder adecuadamente, se está en un error, pues entre más flexible es más probable que se adapte y responda de la manera más oportuna a dichos cambios.

C APÍTULO 3

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL DE GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V. (PLANTA CUAUTITLÁN IZCALLI)

La Globalización Económica es un proceso que obliga a la mayoría de las empresas a modificar sus estructuras administrativas, ello con la finalidad de enfrentar los cambios que se presentan en el entorno en el que interactúan y así poder adaptarse al mismo.

En México, a partir de los 80's, como consecuencia de la incursión al GATT y la firma de una serie de tratados, el entorno empresarial sufrió una gran cantidad de transformaciones repercutiendo principalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales al no contar con la infraestructura necesaria para enfrentar dicha situación, han tomado medidas tales como: las alianzas estratégicas, fusiones, joint venture o en el peor de los casos su liquidación.

Por otra parte, las grandes empresas para sobrevivir han puesto en marcha estrategias convencionales como son: La reingeniería, las certificaciones ISO, la reducción de costos, la automatización, etc.; sin embargo, hay que tener presente que éstas “no garantizan el éxito y la adaptación al 100% en el mercado”.

Ante tal situación, dedujimos que las empresas deben comenzar a ser flexibles desde su interior, ya que uno de los retos del mundo actual es que éstas tienen que pensar, operar y

actuar en un ambiente sumamente turbulento consecuencia de la Globalización Económica, donde se están filtrando economías de países, con sus esquemas de precio y productividad por todos los mercados del mundo como es el caso de China, dejando en desventaja al país receptor. Además, existen otros factores aunado a ello como el poder del consumo, la deslealtad a las marcas, cambios reguladores, choques geopolíticos, la fragmentación de los mercados y, por supuesto, el aceleramiento del flujo de capital propiciado por las nuevas tecnologías y telecomunicaciones.

Ahora, el reto de toda organización es “vencer la resistencia al cambio”, romper la rutina e incursionar en caminos y procesos que les permitan mantenerse en el mercado, así como implementar verdaderas estrategias de transformación. Para ello, deben volverse tan dinámicas como lo exige el ambiente, deben aprender a ser flexibles para reconstruirse continuamente, pero de forma creativa para impulsar entre sus integrantes la renovación.

Una empresa 100% mexicana cuyo prestigio a nivel nacional es reconocido por la calidad de sus productos, servicio al cliente, compromiso, perseverancia y dedicación, es un claro ejemplo de lo antes mencionado y nos referimos a: **Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. (ALPURA)**, quien desde este momento es el centro de nuestra investigación, ya que a lo largo de los años ha demostrado ser una empresa flexible, dinámica e innovadora. Ante ello su Director de Gestión de Calidad: Alfonso Hernández Gutiérrez manifestó: “En los últimos meses nuestro país ha sufrido una serie de transformaciones, las cuales han tenido una repercusión directa en Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., quien se ha mantenido como una opción real para el público consumidor que busca productos de calidad en el mercado.

A raíz de la celebración de los diversos Tratados de Libre Comercio, el mercado se torno más impredecible y ofensivo, ya que se empezaron a abrir las fronteras arancelarias, hubo un descenso en los impuestos de importación y, principalmente empresas de diferentes países comenzaron a comercializar y competir de manera más directa y desleal en nuestro país.

Las estrategias para enfrentar el mercado nacional variarán de acuerdo con la filosofía de cada una de las empresas que participan en el sector de productos lácteos. Algunas contemplarán la opción de crear alianzas con empresas extranjeras a fin de buscar refuerzo. Otras, en cambio, buscarán reafirmar su compromiso, redoblando sus esfuerzos.

Por su parte, la línea que sigue Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tan firme como siempre ha demostrado ser, se fundamenta en sólidos principios como lo son la calidad inigualable de sus productos y una cultura encaminada a la optimización de los recursos existentes en constante búsqueda de una alta productividad. Estas son algunas de las razones por las que Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha podido y seguirá siendo capaz de consolidarse.

Sin embargo, es importante señalar que ante la realidad de los cambios que se han dado y que se avecinan, se requiere de una renovación constante tanto organizacional como mental. Y aún cuando este nuevo período implicará retos particularmente interesantes, también es verdad que la actitud de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. será determinante para lograr los objetivos que se fijen. Así mismo, habrá que hacer hincapié en lo primordial: “El trabajo en equipo”, aspecto que nutre a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., al mismo tiempo que la fortalece”.¹

En el presente capítulo se hará un esbozo general de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., en el que se detalla su historia, su estructura organizacional, sus productos, etc.; lo cual nos dará las bases para determinar hasta que grado le ha impactado la Globalización Económica y que medidas ha tomado para hacer frente a ello y seguir manteniéndose como una empresa líder en su ramo.

¹ MONDRAGÓN, Enrique (2002) *La vaca (Grupo Alpura)*, Año 2002. p. 3.

3.1. Antecedentes de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.

Desde hace varios años, técnicos y ganaderos de la Asociación Nacional De Productores de Leche Pura, analizaron la conveniencia de unir sus intereses para procesar y distribuir la leche, a nivel nacional y sin intermediarios, a través de una empresa moderna con solidez en sus operaciones tanto en el aspecto técnico como comercial. Debido a que los ganaderos no contaban con los conocimientos necesarios para procesar la leche, tuvieron que trasladarse a Escocia, Suiza y Holanda y ahí estudiar el tratamiento de la misma, al igual que el manejo y adquisición de la maquinaria requerida para ello.

Después de obtener dichos conocimientos y realizar una serie de reuniones, en la Asamblea General Extraordinaria celebrada el 30 de abril de 1969, la mayoría de los miembros de la Asociación nombraron una comisión que se encargó de elaborar detalladamente el proyecto de dicha planta.

Terminado el estudio del proyecto, se convocó a una Asamblea General el 12 de marzo de 1970, la que lo aprobó por unanimidad de votos y fue así como ese día nació **“La Asociación De Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.”**, a la que se afiliaron 43 ranchos, los cuales se localizan en diferentes lugares de la República Mexicana como son: Chihuahua, Coahuila, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala y Estado de México, contando con 14, 000 vacas. De ésta manera se empezó a construir la planta de Cuautitlán Izcalli, la cual fue inaugurada el **23 de febrero de 1973** por el presidente Luis Echeverría.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. fue la primera pasteurizadora en lanzar al mercado el concepto de leche ultrapasteurizada, ésta tubo una excelente aceptación, en primera instancia en zonas donde no se producía leche y la población únicamente podía consumirla en polvo y ante la ventaja de poder adquirir leche fresca a distancias lejanas de los centros de producción, fue un éxito. Corría el año de 1974 cuando se

enviaron a la ciudad de Mérida, Yucatán las primeras cajas de leche ultrapasteurizada a la señorita Rosa Cuaik, quien fue el primer distribuidor de Alpura.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., es mejor conocida por la marca bajo la cual se comercializan sus productos: **ALPURA**, siendo su primer producto la **LECHE REX**, la cual se sigue produciendo hasta el día de hoy. Actualmente la organización está conformada por 158 explotaciones ganaderas en las que se produce leche cuya calidad, es estrictamente vigilada desde el campo hasta la mesa del consumidor. Cuenta con 86, 000 vacas y su correspondiente recría, dicho ganado es tipo Holstein (cruza de Suiza con Holandesa), y Jersey quienes alcanzan una producción promedio de 30 litros de leche diarios por cada animal, ambas razas presentan la característica de que se adaptan adecuadamente al clima templado del altiplano y Estados del centro de la República. Hasta el día de hoy su producción asciende a 2, 100, 000 litros de leche diarios.

3.2. Estructura corporativa

Grupo Alpura está conformado por 11 empresas, las cuales son:

1. Asociación Nacional De Productores De Leche, A. C.

Constituida en 1950 e incorporada a Grupo Alpura en 1979.

2. Distribuidora Alpura, S.A. De C.V.

Constituida e inicia operaciones en 1972. Se encarga de la distribución de todos los productos de Alpura.

3. Transportadora Alpura, S.A. De C.V. (TASA).

Constituida e inicia operaciones en 1973. Se encarga de la recolección de leche en los ranchos y es responsable del taller mecánico, que da mantenimiento a las unidades con las que cuenta la empresa.

Se encuentra localizada en carretera México – Querétaro km. 37.4, Cautitlán Izcalli, Estado de México.

4. Semen y Embriones, S.A. De C.V.

Constituida en 1969 e incorporada a Grupo Alpura en 1997.

5. Industrializadora De Leche Delicias, S.A. De C.V. (INLEDESA).

Constituida en 1980 e inicia operaciones en 1982. INLEDESA al igual que Ganaderos Productores De Leche Pura, se encarga de la producción de lácteos y sus derivados (leche en polvo y quesos; como LAC DEL, ALPURA 2000, DESLACTOSADA, KIDS Y SIN COLESTEROL). Se encuentra localizada en Delicias, Chihuahua. Lote Rústico Nú. 614, sección 41, Unidad Distrito de Riego, Cd. Delicias Chihuahua, teléfono 2-50-51.

6. Unión De Crédito Alpura, S.A. De C.V.

Constituida en 1981 e inicia operaciones en 1982, brinda financiamiento a socios.

Se encuentra localizada en carretera México – Querétaro km. 37.4, Cautitlán Izcalli, Estado de México.

7. Inmobiliaria Nogrutsa, S.A. De C.V.

Es propietaria de algunos de los inmuebles del Grupo, constituida en 1982 e incorporada al Grupo Alpura en 1987.

8. Plásticos Alpura, S.A De C.V. (PLASAL).

Constituida en 1989 e inicia operaciones en 1991. Se encarga de elaborar los envases para los productos Alpura, yoghurt 170 grs. y crema 200 grs., así como la tapa de la misma y popotes para las malteadas.

Se encuentra localizada en carretera México – Querétaro km. 37.4, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

9. Servicios Corporativos Alpura, S.A. De C.V. (SECORAL).

En esta empresa se encuentran todas las gerencias y direcciones de las diferentes empresas.

10. Alpura U.S.A.

Constituida en 1996 e inicia operaciones en 1997. Se encarga de las relaciones comerciales entre Estados Unidos de Norte América y Alpura.

11. Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.

Se encarga del procesamiento de leche y elaboración de sus derivados, así como la elaboración de agua purificada y mermeladas. Se encuentra localizada en Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Se anexan a esta todos los depósitos de producto terminado para su distribución y venta (siete depósitos en el área metropolitana y cinco en el interior de la República Mexicana).

En sus inicios la planta de Cuautitlán se diseñó para manejar, únicamente, leche pasteurizada. La producción en aquel momento se proyectó a 250, 500 litros diarios. Sin embargo, para el año de 1973 ya se había rebasado dicha meta y se encontraba produciendo 500, 000 litros cada día.

Debido al ritmo acelerado de crecimiento, se adecuaron sus instalaciones hasta que en 1998 alcanzaron la cifra de 1, 600 ,000 litros diariamente (hoy son 2, 100, 000).

Las instalaciones ubicadas en las 6 hectáreas de terreno de la planta soportaron bien la producción hasta ese año, momento en el que los directivos, quienes contemplaron un incremento aun mayor sobre todo en el ámbito de derivados tomaron la decisión de reestructurar ciertas áreas con el objetivo de ser más eficientes.

Se echaron a andar varios de los proyectos que dirigía la Dirección Técnica, algunos de ellos los explicaremos a continuación:

- **“Recibo:** Esta área constituyó una de las operaciones básicas para que funcionará adecuadamente tanto la recolección como la producción de la leche.

Anteriormente al llegar las pipas a la planta estas eran pesadas en la báscula para medir la cantidad de leche que traían. Después pasaban a la zona de recibo en donde se descargaba la leche que iba a 4 clarificadores. Posteriormente, la leche se enfriaba a través de intercambiadores de calor y de ahí se depositaba en los silos.

En la misma área se llevaba a cabo el lavado de las pipas. Esta mecánica les funcionó durante mucho tiempo, aunque ahora ya no les resultaba práctica puesto que al llegar más pipas y a intervalos menores de tiempo, estas tenían que esperar a que se completará el proceso de cada una, desde la pesa hasta el lavado. Además, por la misma puerta accedían y salían de la planta los transportes que eran cargados con productos para los depósitos, vehículos de proveedores, de trabajadores y de empleados.

En suma se producía un cuello de botella que había que resolver creativamente para cumplir con el objetivo de que al llegar una pipa ésta fuera descargada inmediatamente.

Ahora, se movió la báscula de lugar y el recibo se desarrolla de la siguiente manera:

1. La pipa entra a la planta y en el área de recibo, donde se cuenta con 6 líneas de descarga, se conecta a un tanque de aereación en donde por gravedad baja la leche.

2. De allí se bombea mediante una tubería hacia los filtros. En la misma tubería se encuentra un “medidor de flujo”, que como su nombre lo indica, cuantifica los litros de leche contenidos en la pipa.
 3. La leche se enfría y se conduce a uno de los 3 silos de leche cruda.
 4. Antes de pasar a los silos de proceso, se clarifica y así ya está lista para ser utilizada por el área de proceso.
- **Área de lavado:** Una vez descargadas las pipas, estas dejan lugar a otras y siguen hasta la parte posterior de la planta en donde se encuentra un área de lavado muy moderna y cómoda.
 - **Báscula:** Esta se reubicó frente a lo que actualmente es el almacén. Los vehículos entran a la planta directamente a ser pesados. De allí pasan al andén, se cargan y dan vuelta por el camellón. Vuelven a ser pesados y pueden salir sin otra demora.
 - **Edificio de oficinas administrativas:** Este proporcionará mayor comodidad tanto al área de Recursos Humanos y sus usuarios como a quienes trabajan en laboratorios y supervisores de producción puesto que la Unión de Crédito se reubicará en este edificio.
 - **Elevador del edificio principal:** En atención tanto a socios como a proveedores, clientes y colaboradores se está haciendo un flamante elevador con vista panorámica en el edificio principal.
 - **Carril de desaceleración:** Desde que se amplió la lateral de la Autopista México-Querétaro en su sección Tepotzotlán-Lechería, su afluencia vehicular aumentó considerablemente, lo que dificultaba el acceso y la salida de la Planta de Cuautitlán. Para ingresar a las instalaciones, era necesario que las unidades pesadas (pipas dobles y sencillas, cajas, etc.) se colocarán sobre el carril de alta velocidad de ésta vía y después entraran, obstaculizando así el tránsito de otros

vehículos. Por el problema que esto representaba, se tomó la determinación de proyectar un carril de desaceleración mismo que serviría para mejorar la movilización de todas las unidades que entran a las instalaciones. También se amplió la puerta número 2 a fin de promover un flujo natural que agilice tanto los ingresos como las salidas de la planta. Dicho carril comenzó a funcionar en 2002”.²

3.3. Estructura administrativa

* **NOMBRE:**

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.

* **LOCALIZACIÓN:**

Se encuentra localizada en carretera México – Querétaro km. 37.4, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

* **RAMA INDUSTRIAL:**

Proceso y envasado de lácteos.

* **GIRO:**

Procesado, envasado y comercialización de productos lácteos y derivados.

* **TAMAÑO:**

Ganaderos Productores De Leche Pura es una empresa constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable se considera **GRANDE** porque cuenta con más de 1, 000 trabajadores; su producción es en un 75% automatizada; y sus ventas ascienden a 7, 300 millones de pesos anuales, aproximadamente.

² MONDRAGÓN, Enrique (1998) *La vaca (Grupo Alpura)*, Año 3, Nú. 2. p. 11.

* **NÚMERO DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS:**

- 1, 200 empleados
- 2, 000 vendedores

* **MISIÓN:**

Procesar y comercializar la totalidad de la leche contratada, buscando la satisfacción del cliente y obtener por ella una operación redituable que garantice la permanencia y el crecimiento de la organización y de las explotaciones ganaderas de sus socios.

* **VISIÓN:**

Consolidar la permanencia de la organización adecuándola a los cambios, hábitos y costumbres de los mercados futuros.

* **OBJETIVOS:**

1. Ser una empresa de servicio al costo para el ganadero creada para satisfacer las necesidades del mercado de productos lácteos y otros del ramo alimenticio que aseguren la venta de la totalidad de la leche para tener y sostener el liderazgo en su mercado a través de una imagen de servicio y oportunidad de trabajo a cambio de aquellos satisfactores que garanticen su permanencia y calidad.
2. Asegurar y sostener una fuente de trabajo en donde sus colaboradores encuentren la oportunidad de crecimiento, desarrollo y estabilidad mediante un esfuerzo continuo y responsable en el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos.
3. Operar bajo aquellos ordenamientos legales que les afecten para asegurar la estabilidad de sus operaciones y bajo aquellos requisitos y expectativas del mercado que asegure su liderazgo.
4. Adaptar la organización a los cambios producidos en el mercado.

* **METAS:**

Venta de la totalidad de la leche.
Explotaciones ganaderas rentables.

* **POLÍTICAS:**

Calidad del producto.
Satisfacción total del cliente.
Retribución al socio.
Obtener un margen de utilidad propicio para seguir operando.

* **VALORES ORGANIZACIONALES:**

Establece con sus colaboradores, accionistas y sociedad los siguientes valores:
Honestidad
Respeto
Lealtad

* **COMPROMISOS:**

Relación madura.
Desarrollo personal.
Crecimiento mutuo.
Reconocimiento al mérito.
Remuneración justa al trabajo de sus colaboradores.
Satisfacer expectativas de utilidad de sus accionistas.

3.4. Estructura organizacional

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tiene una estructura organizacional **LINEO-FUNCIONAL**, pues de la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad, las cuales son transmitidas a través de un sólo jefe para cada función y de

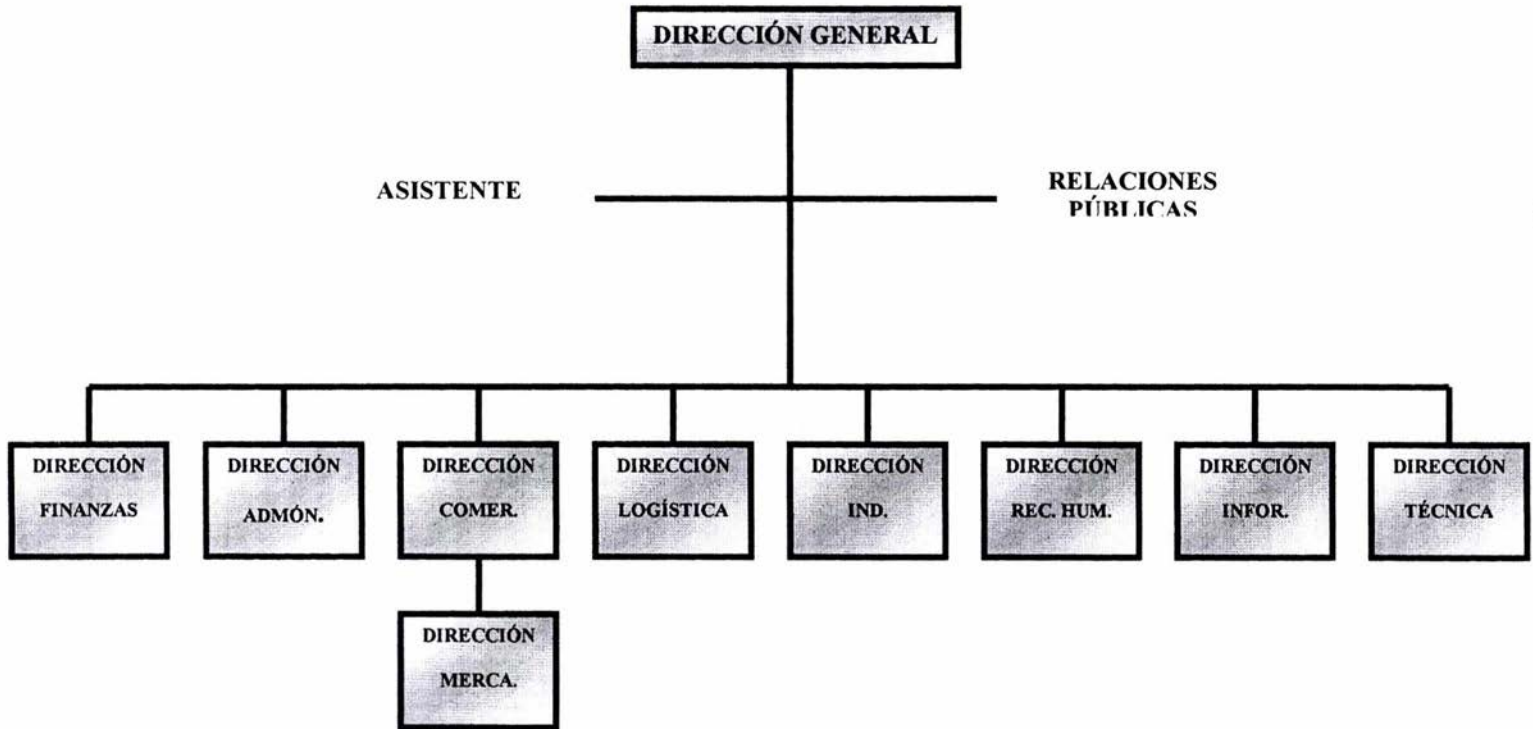
la organización funcional mantiene la especialización de las actividades. Aquí los canales de comunicación siguen una línea recta hacia cada una de las Direcciones, mientras que éstas, a su vez mantienen cierta autonomía, pues cuentan con autoridad y responsabilidad dentro de su especialidad.

Enseguida se presenta el organigrama actual de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. .

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

ORGANIGRAMA GENERAL.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.
(2003)



A) Descripción de áreas funcionales.

A continuación se describen de manera general algunas de las funciones que se realizan en las Direcciones que conforman la estructura organizacional de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V..

- **DIRECCIÓN DE FINANZAS.** Puesto que uno de los principales recursos con los que debe contar toda organización son los económicos – financieros, es de vital importancia que estos sean bien administrados, por ello Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. cuenta con una Dirección de Finanzas, la cual se encarga de la obtención y aplicación de los mismos en los diferentes departamentos de la organización, con la finalidad del correcto funcionamiento de sus actividades operativas, así como para el logro de sus objetivos.

Entre las diversas actividades que se realizan están:

Planeación
Tesorería
Inversiones

- **DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.** Una vez que se han tenido y aplicado los recursos monetarios es sumamente importante el mantenerlos controlados, con el objeto de proporcionar a los usuarios de la información financiera cifras veraces, oportunas, confiables, etc., a los usuarios internos les permitirá tomar decisiones acertadas, mientras que a los externos (proveedores, acreedores) les da la posibilidad de analizar su rentabilidad, solvencia, estabilidad, apalancamiento, liquidez, etc., con el propósito de otorgar o no créditos. Así mismo, el manejo adecuado de dicha información le ha permitido mantener excelentes relaciones con diversas instituciones gubernamentales.

Entre los departamentos que conforman esta Dirección se encuentran:

Contabilidad
Crédito y Cobranza

Auditoría Interna

- **DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA.** Esta Dirección fue creada recientemente con la finalidad de estar más cerca del cliente, desarrollando lo que este quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

En ésta se desarrollan las actividades correspondientes a:

Publicidad

Planeación de ventas (presupuestos y fijación de políticas de ventas)

Operaciones de ventas

Investigación de mercados

- **DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA.** Una de las formas de posicionarse y mantenerse en el gusto del público, es el estar presente en el momento y lugar oportuno, para lo cual se requiere llevar a la práctica una buena estrategia de distribución, es decir, colocar el producto hasta la mesa del consumidor.

La Dirección de Logística para poder brindar un mejor servicio al consumidor, dispone de once centros de distribución, de los cuales seis se encuentran en el área metropolitana y cinco en el interior de la República.

- **ÁREA METROPOLITANA.**

Depósito San Isidro, Calzada San Isidro Nú. 712, Col. San Pedro Xalpa, Méx. D.F.,
Tel. 53-52-76-78.

Depósito Armas, Fortino Rocha Nú. 7, Col. Tepetlaco, Puente De Vigas,
Tel. 53-94-75-94.

Los dos anteriores, a partir del 9 de octubre del presente año, se fusionaron formando el **Depósito Vallejo.**

Depósito Reyes, Altamirano Nú. 16, Los Reyes La Paz, Edo. De Méx.,
Tel. 58-55-35-88.

Depósito Iztapalapa, Emilio P. Campa Nú. 107, Sta. Martha Acatitla Norte, Tel.
57-32-16-20.

Depósito Legaria, Calzada Legaria Nú. 302, Col. Pensil, Tel. 53-99-80-37.

Depósito Santa María, Eje Eulalia Guzmán Nú. 185, Col. Atlanta, Méx. D.F., Tel.
55-41-44-06.

Depósito Ecatepec, creado el 9 de octubre del presente año.

- INTERIOR DE LA REPÚBLICA.

Toluca

Querétaro

Celaya

Acapulco

Guadalajara

Las ventas foráneas representan el 40 % de las ventas totales de la organización, y se apoya en 52 distribuidores foráneos, cubriendo los Estados de México, Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Querétaro, Guanajuato, Michoacán, Aguascalientes, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas, Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Campeche, Yucatán, Morelos, Guerrero, Sinaloa, Sonora, Durango, Chihuahua y Jalisco. De este modo pueden seguir llevando leche fresca y derivados a miles de hogares y establecimientos comerciales en gran parte del país. Para llevar a cabo toda esta labor, Grupo Alpura cuenta con más de 17, 000 personas que trabajan los 365 días del año en el campo, las plantas pasteurizadoras, oficinas y redes de recolección, distribución y comercialización.

- **DIRECCIÓN INDUSTRIAL** . Para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., ésta Dirección representa una parte elemental, puesto que es aquí donde se realiza desde el diseño, proceso, envasado y distribución de todos sus productos para que estos

lleguen al consumidor en el momento oportuno, al mejor precio y ante todo con excelente calidad.

Dicha Dirección se divide en cuatro Departamentos, los cuales son: Diseño, Planeación y Control de la Producción; Compras; Control de Calidad y Producción, éste último a su vez se subdivide en:

Lácteos

Derivados

Mermeladas

Postres

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. cuenta con un sistema de producción continua ya que se producen grandes volúmenes de una misma línea de productos, asimismo es completamente automatizado puesto que la mano de obra es parcialmente sustituida por máquinas.

• **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** De todos los recursos tanto financieros, técnicos, materiales y humanos, éstos últimos son los más importantes para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., porque de ellos depende el buen manejo y administración de la organización. Asimismo, poseen características que los otros no presentan, tales como: creatividad, imaginación, inteligencia, razonamiento, etc..

Debido a ello Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tiene como política capacitar continuamente a su factor humano. Dicha actividad está orientada por la Dirección de Recursos Humanos, la cual cuenta con los siguientes Departamentos:

A) **DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y CONTRATACIÓN:** Provee a la empresa los recursos humanos capacitados para desarrollar actividades operativas (ventas, compras, producción etc.), además en este Departamento se realiza el proceso a seguir para formar parte de la Gran Familia Alpura, el cual consiste en

reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. Es importante mencionar que Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. antes de recurrir a fuentes externas de reclutamiento revisa su inventario de personal para realizar posibles promociones, transferencias y/o ascensos; cabe señalar, que otra política de recursos humanos es “no despedir personal, sino reubicarlo”.

B) DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES: En este Departamento, como el nombre lo indica, tiene que ver básicamente con la relación trabajador – empresa, el objetivo de la misma, es el mantener una comunicación constante con todos sus trabajadores, para atender sus quejas, poner en práctica sus sugerencias, y sobre todo satisfacer sus necesidades, pues no hay que perder de vista que un trabajador satisfecho es mucho más productivo.

Otras de las funciones que aquí se desarrollan son las relacionadas con los contratos colectivos de trabajo, al igual que, los servicios y prestaciones que proporcionan a su factor humano.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. le ofrece a sus trabajadores:

- ⇒ **Trabajo remunerado permanente.**
- ⇒ **Oportunidad de descanso según la Ley Federal del Trabajo.**
- ⇒ **Equipo de protección.**
- ⇒ **Oportunidad de escalar puestos.**
- ⇒ **Mejoras al salario.**
- ⇒ **Desarrollo personal.**
- ⇒ **Prestaciones.**
 - Comedor (30 minutos con una cuota de \$ 1.82 por comida).
 - Productos a menor precio.
 - Aguinaldo:
 - Trabajador sindicalizado = a 20 días de salario.
 - Trabajador de confianza = a 15 días de salario.

➤ Premio de asistencia:

Trabajador sindicalizado = a 3 días de salario por cada mes en el que no haya inasistencia, por lo tanto, al final del año (sino tubo ninguna falta) se hará acreedor a 36 días de salario extra, pagándosele al finalizar el mismo. En caso de que falte un día en un mes automáticamente pierde los 3 días correspondientes al mismo.

Trabajadores de confianza = a 15 días de salario siempre y cuando no tenga inasistencias en el mes, ya que de ser así se le descontará la parte proporcional.

➤ Transporte.

➤ Útiles escolares: Consiste en 10 salarios mínimos por cada hijo, para disponer de esta prestación, el trabajador debe de tener como mínimo 6 meses de antigüedad.

➤ Fondo de ahorro: Se descuenta el 13 % del salario base y por cada peso ahorrado la empresa da otro peso al finalizar el año.

➤ Incentivo de producción.

➤ Prima dominical: La cual es del 30 %.

➤ Vales de despensa: Corresponden a 19 salarios mínimos al año sin importar la antigüedad.

➤ Vacaciones:

AÑO	DIAS	PRIMA
1	6	4.4
2	8	5.8
3	10	10.2
4	12	12.2
5-9	14	

- Día de cumpleaños.
- Premio por día feriado: Se paga cuádruple.
- Ayuda por alumbramiento: 15 días de salario mínimo.
- Ayuda por defunción:
 - Padres: 37 salarios mínimos con 3 días de inasistencia y goce de salario.
 - Esposa e hijos: 47 salarios mínimos con 4 días de descanso con goce de salario.
- Seguro médico.

C) **DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:** En este Departamento se desarrollan los programas a seguir para la higiene y seguridad de los trabajadores, los cuales comprenden:

- Conferencias sobre nutrición, higiene, deportes, etc..
- Actividades artísticas y recreativas.
- Simulacros de evacuación de instalaciones, sismos e incendios.
- Auditorias en áreas de producción.

Todo ello con la finalidad de reducir los accidentes de trabajo y así fomentar la seguridad e higiene industrial.

• **DIRECCIÓN DE PROYECTOS, SISTEMAS E INFORMÁTICA.** Esta Dirección es una de las más recientes, ya que fue creada en 1999, con el objetivo de proporcionar información a todos los empleados en forma veraz y oportuna, lo cual trae implícito una serie de ventajas como son:

- La no duplicidad de información puesto que transmiten archivos y toda clase de documentos de un usuario a otro sin necesidad de imprimirlos, ya que todo se realiza por medio de un servidor.
- Se agiliza la información y por ende la comunicación tanto interna como externa.
- La toma de decisiones es más eficiente.

- Y en general, hay un ahorro de tiempo, energía y recursos materiales.

Otra de las funciones que desarrolla dicha Dirección es la actualización continua tanto de equipos, aplicaciones y programas, así como proveer la capacitación necesaria que proporcione los conocimientos para poder manejarlas.

También es la encargada de diseñar programas y sistemas que satisfagan las necesidades de información de la empresa, además de darle mantenimiento constante a los equipos.

- **DIRECCIÓN TÉCNICA.** El objetivo de esta Dirección es reducir a su mínima expresión los tiempos muertos en producción y el prolongar la vida útil de los bienes.

Su misión es el mantener en las mejores condiciones de operación todos los bienes sujetos a mantenimiento, tales como: Maquinaria y equipo, instalaciones de servicio y edificios.

Existe una estrecha relación entre la Dirección de Producción y la Técnica, ya que la aplicación de ésta última es determinante para poder lograr con oportunidad los volúmenes de producción programados.

Actualmente ésta Dirección se ha dividido en 3 Departamentos:

A) DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO: Debido a su importancia, es administrado por programas de computadora donde se contiene toda la información referente a los equipos, número de partes de refacciones, frecuencia de reemplazo, existencia en almacén y costo promedio de cada parte.

Cada semana se realiza un reporte con la siguiente información:

Estados de avance de acciones.

Análisis de gastos de mantenimiento.

Avance de la aplicación del mantenimiento preventivo.

Reporte de utilización de mano de obra en horas/hombre.

B) DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO: El control que aquí se establece consiste en la coordinación del esfuerzo de todo el personal en la aplicación exacta del mantenimiento preventivo con la finalidad de que las fallas disminuyan desde un principio y de que haya menos probabilidad de corrección.

Diariamente se analiza el acumulado de las ordenes de trabajo y los reportes de estado en mantenimiento para poder evaluar el porcentaje de desempeño por área.

C) DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO PREDICTIVO: Lleva a cabo análisis periódicos de las máquinas, instalaciones eléctricas, hidráulicas, etc., con la finalidad de evitar posibles contingencias.

Esta Dirección participa activamente logrando minimizar la merma de materia prima, lo que se traduce en ahorros inmediatos, de igual manera se eficientiza el uso de los recursos materiales y humanos que se asignan a cada área.

3.5. Dirección industrial

Como se mencionó anteriormente esta Dirección se encuentra integrada por cuatro Departamentos, las cuales son: Diseño, Planeación y Control de la Producción; Compras; Control de Calidad y Producción.

En las siguientes líneas sólo se profundizará en el Departamento de Producción y Control de Calidad, puesto que es aquí en donde ha impactado más la Globalización

Económica, ya que debido a la apertura del mercado la competencia cada vez es mayor, por lo que exige productos de más calidad y a bajo costo.

Así también, ello ha obligado a estar en un constante cambio, es decir, adaptar su producción a las necesidades del mercado que en este caso ha sido a través de sus líneas de producción, adquisición de tecnología de punta y la mejora continua de sus procesos productivos y administrativos.

- **CERTIFICACIONES.**

A raíz del proceso de Globalización Económica, la variedad de productos que han invadido el mercado nacional es muy amplia, un ejemplo de ello son los productos lácteos en los cuales dicho proceso ha impactado de manera tal que los propios consumidores van aceptando o en su defecto generando necesidades que antes no existían, es por ello que Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. debe buscar las estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades que el mercado reclama. Algunas de ellas son: ampliando su portafolio de productos; generando nuevos sabores de los ya existentes (malteadas, yoghurt, yofrut, postres); realizando cambios en su presentación, aumentando su publicidad, distribución, servicio al cliente, etc..

Sin embargo, no hay que olvidar que el proceso de Globalización Económica trajo la necesidad de garantizar la calidad de los productos y servicios a los clientes de una forma práctica y fácil de homologar internacionalmente. Todo este desarrollo queda sustentado en los sistemas de gestión de la calidad, que deben de ir creciendo a la par, con la misma velocidad, adaptación y cambio que el mercado actual demanda.

Por razones estratégicas uno de los retos de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha sido implantar un Sistema Integral De Gestión De La Calidad que hoy en día les permite ser una empresa 100 % nacional líder en su ramo.

¿En qué consiste el Sistema Integral De Calidad De Grupo Alpura?

Es un conjunto de sistemas de calidad cuyo principal fundamento es garantizar que los productos que se fabrican en Grupo Alpura sean seguros (inocuos) para el consumidor y que no causarán daño alguno al ingerirlos. Este sistema se encuentra integrado por:

- ISO 9000
- Pre-requisitos (Sanidad)
- Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Ya se tienen avances significativos en la mayoría de ellos, pero aún así se sigue trabajando en los 4 sistemas. Su estado es el siguiente:

o **ISO 9000:**

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. está en la etapa final de implantación del Sistema Integral de Gestión de Calidad.

PLASAL (Plásticos Alpura) recibió la primera re-certificación con la norma ISO 9001-2000.

DELICIAS inició el Sistema De Gestión De Calidad.

o **PRE-REQUISITOS.**

Para documentarlos primero se requiere que esté funcionando al 100 % el ISO 9000, entre estos se encuentran:

- 1.- Sanidad

- 2.- Buenas Practicas de Manufactura (BPM)
- 3.- Control de Plagas
- 4.- Control de Químicos
- 5.- Quejas de Consumidores
- 6.- Retiro de Producto
- 7.- Control de Alérgenos

Los anteriores se están desarrollando actualmente en todo el Grupo Alpura.

o **ANÁLISIS DE RIESGOS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP).**

El cual se está implantando en INLEDESA y Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. .

Además del Sistema De Gestión De Calidad ISO 9000, en el cual están trabajando algunas empresas del Grupo y otras ya certificadas, cabe señalar que se han llevando a la práctica otros proyectos de calidad, entre los cuales se encuentran:

- Sistema De Calidad En Medios Electrónicos
- Mantenimiento Preventivo (MP)
- 5's + 1

El Sistema Integral De Gestión De La Calidad y los proyectos antes mencionados, puesto que constituyen las estrategias que las empresas han llevado a la práctica para enfrentar el proceso de Globalización Económica, serán parte importante del siguiente capítulo, en el cual hablaremos de los cambios que ha realizado Grupo Alpura en su estructura administrativa con el objetivo de hacer frente a dicho proceso.

El Sistema Integral De Calidad De Grupo Alpura tiene la siguiente política de calidad:

“Grupo Alpura se compromete permanentemente a identificar y satisfacer las necesidades del cliente y ofrecer a sus colaboradores un ambiente propicio para desarrollarse continuamente”.³

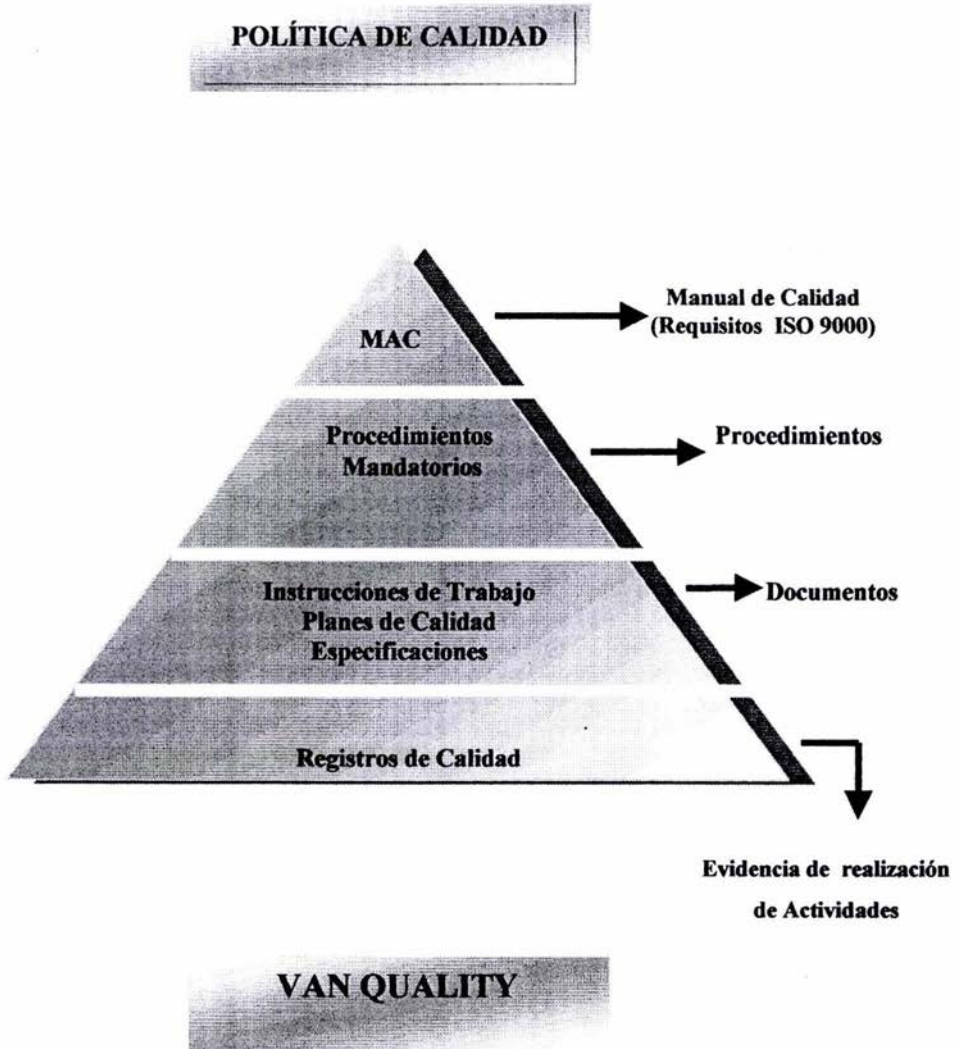
“Los objetivos de la calidad Alpura son:

1. Suministrar materiales acorde al programa de producción en la cantidad, calidad y servicio requerido por Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.
2. Resguardo y entrega de ingredientes y/o materiales de acuerdo con las especificaciones y normas establecidas.
3. Garantizar que las operaciones cumplan con las normas y especificaciones establecidas.
4. Entrega del producto terminado acorde al volumen demandado por el mercado de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
5. Resguardo y entrega de producto terminado de acuerdo con las especificaciones y normas establecidas.
6. Preservar y salvaguardar la imagen de la marca.
7. Satisfacer sus expectativas de calidad y servicio.
8. Garantizar personal competente de la organización.
9. Garantizar la certidumbre y confiabilidad de la información generada.
10. Eficientar sistemas de información y comunicación”.⁴

³ MONDRAGÓN, Enrique (2001) *La vaca (Grupo Alpura)*, p. 8.

⁴ Idem., p. 8.

El Sistema De Aseguramiento De Calidad está estructurado de la siguiente manera:



• TECNOLOGÍA.

En los últimos años, la tecnología ha avanzado drásticamente, lo cual es una repercusión directa del proceso de Globalización Económica, por lo que una de las prioridades de las empresas es mantenerse a la vanguardia, por ello Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. hoy en día ha logrado mantenerse a la par con los cambios tecnológicos producidos en el entorno mundial adquiriendo la tecnología más sofisticada para la realización de sus actividades administrativas y operativas.

En el área administrativa cuenta con una red interna formada por un equipo AS400 de IBM, el cual está conformado por computadoras y terminales por medio de las cuales se alimenta el sistema. Éste se encarga de archivar y funcionar como un gran banco de datos, con ello se da una respuesta más rápida para los usuarios, asimismo cuenta con mayor capacidad de procesamiento de información y es un equipo escalable, lo que significa “que se puede ir modernizando de acuerdo al crecimiento de la empresa”.

Cabe mencionar, que anteriormente el cableado que integra dicha red era de cobre y ahora gracias a los avances tecnológicos ha sido reemplazado por fibra óptica (es un material de alta tecnología que se utiliza para flujos instantáneos de información), la cual enlaza tanto las terminales como las computadoras personales de toda la planta con el servidor y con el AS400.

Los programas con los que cuenta la red son:

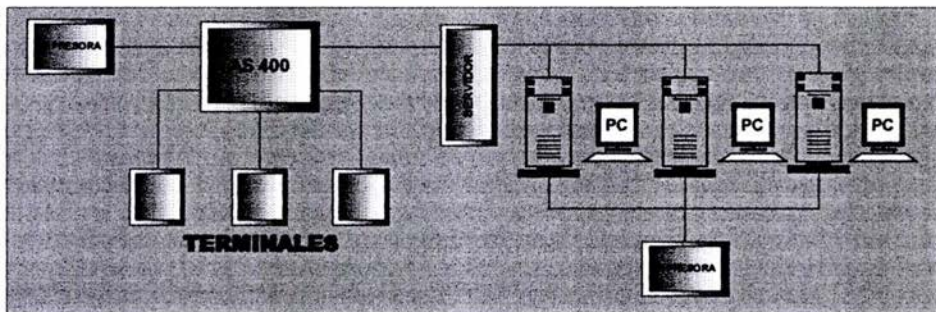
Programas propios de las áreas tales como los utilizados para distribución, producción, inventarios, etc..

Power play que despliega gráficas actualizadas, completas y a detalle de acuerdo con la información que se necesite.

Impromptu con el que accesan a los reportes en línea desde el 400.

Lotus notes en donde se encuentra el correo electrónico y los flujos de trabajo (plantillas para requisiciones, permisos, memos, etc.).

Así como el **office** y un efectivo antivirus.



VENTAJAS DE LA RED INTERNA.

Con la interconexión y correo electrónico, se tienen muchas ventajas como:

- No se duplica información, puesto que se pueden transmitir archivos y toda clase de documentos de un usuario a otro sin la necesidad de imprimirlos.
- Se tiene acceso inmediato a la información del AS 400 desde cualquier PC.
- El servidor se encarga de organizar y desglosar los datos en forma de gráficas detalladas lo que facilita su comprensión y utilización.
- Se agiliza extraordinariamente la comunicación tanto interna como externa: Los mensajes se transmiten en cuestión de segundos.
- Hay un valioso ahorro de tiempo, energía y recursos materiales.
- Esta tecnología permite dedicar más tiempo al análisis y a la toma de decisiones.

El hablar de calidad en Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. no sólo involucra a su proceso productivo, sino también a sus instrumentos administrativos de trabajo tales como: Computadoras y el buen uso que el personal les de. Por tal razón, la Dirección de Informática ha desarrollado una innovadora herramienta que brinda mayor seguridad a su red interna, la cual consiste en un programa llamado “**FORTRES 101**”, éste una vez instalado regula aquellas aplicaciones que pueden ser ejecutadas por el administrador de la computadora. De esta forma se evitan varios de los problemas más comunes como la pérdida de información.

El **FORTRES 101** revisa la acción del usuario para asegurar que se encuentre dentro de lo que el sistema reconoce como “correcto”, por lo que provee poder, seguridad, flexibilidad y confianza al usuario y al administrador, de que la información que se tiene en la PC no se puede perder por terceras personas que intenten usarla a través de la red.

Además de esto, el **FORTRES 101** asegura que ningún usuario no autorizado pueda modificarla. Para el uso en conjunto de una PC, se crean grupos específicos de usuarios que a

través de Windows tienen posibilidad de acción, aunque sin dejar de protegerla contra el uso inadecuado de personas “con mucha iniciativa”. Así, **FORTRES 101** limita el uso de las aplicaciones de acuerdo a ciertos niveles establecidos, siempre en beneficio del usuario.

FORTRES 101 es toda una herramienta que ha ayudado mucho en el uso adecuado de la PC que tienen asignada en Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., ya que otra de sus funciones es la de evitar que se modifiquen propiedades esenciales de la PC o se instale software ilegal que pueda dañar su funcionamiento.

¿Cómo trabaja **FORTRES 101**?

Una vez instalado, **FORTRES 101** actúa como un nuevo componente del sistema operativo. **FORTRES 101** detecta cada acción del usuario y decide si la acción que éste intenta debe realizarse o no conforme a lo preestablecido.

Otro de los avances tecnológicos que ha contribuido al aprovechamiento y optimización de los recursos y principalmente del tiempo, es el “Sistema Integral De Abastecimiento Alpura (SIABAL)”, mismo que representa un acierto más de la Dirección de Informática con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de información y control que hoy requiere Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. .

El sistema permite generar requisiciones por proceso, es decir, el usuario no necesita capturarlas ya que el sistema está programado para generar semanalmente requisiciones de autoalineable, de mantenimiento preventivo, de comedor o mensualmente las necesarias de acuerdo al plan de producción.

Así también, permite al usuario registrar requisiciones individuales o por captura directa. Por cualquiera que sea el medio que se generen, el usuario tiene la ventaja de enviar a autorizar sus requisiciones electrónicamente sin la necesidad de imprimir los documentos. De esta forma, una vez concluido el flujo de autorización, el área de compras tiene la facilidad de

cotizar diariamente por vía telefónica, fax o por Internet, para posteriormente agrupar una orden de compra por artículo, familia o por grupo de requisiciones con el propósito de agilizar la gestión de adquisición de material.

MÓDULOS QUE COMPONEN SIABAL.

- **Requisiciones Lotus Notes:** Utilizado para la elaboración de requisiciones virtuales y flujo de autorización de todas las requisiciones en general.
- **Vales electrónicos:** Utilizado para crear solicitudes de material en general (del almacén, de papelería) permitiendo además la autorización electrónica.
- **Siabal-Windows:** Es la aplicación de control y de uso general para generar requisiciones de manera individual o proceso automatizado dependiendo el área o departamento que lo solicite. El requisito es que se trate de material que existe en cualquiera de los almacenes. Además habilita al usuario para realizar cualquier consulta de información, actual o histórica de acuerdo al nivel y perfil de seguridad. Permite al área de abastecimientos registrar cotizaciones y generar pedidos por múltiples opciones.
- **Siabal-Web:** Esta aplicación es creada exclusivamente para el área de abastecimientos. Su propósito es cotizar a través de Internet con proveedores nacionales y extranjeros.

REQUERIMIENTOS PARA UTILIZAR SIABAL.

- Computadora personal o terminal gráfica Twin Client, en el caso de acceso remoto (Citrix).
- Cualquier versión de Windows.
- Lotus notes.
- Instalación de paquete por única vez y las actualizaciones se darán de manera automática a través de la red.
- Accesos de seguridad de acuerdo al perfil de usuario.
- Capacitación de acuerdo a las necesidades y perfil de usuario.

VENTAJAS GENERALES.

- Seguridad y claridad en la información.
- Monitoreo y localización de requisiciones.
- Autorización electrónica en forma independiente o por grupo de requisiciones.
- Elimina el consumo de papel.
- Comodidad, ya que el usuario no tiene la necesidad de desplazarse.
- Mantiene al usuario informado de sus requisiciones, paso a paso.
- Informa al usuario desde la creación de la requisición hasta cuál comprador se hará responsable de la misma .
- Generación de ordenes de compra en forma automática y semiautomática.
- Emisión de pedidos o envío directo al fax del proveedor.

INTERNET.

Si bien uno de los rasgos distintivos de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. es la tradición, ya que a través de generaciones completas se le ha reconocido como una de las marcas líderes en su ramo por la confianza que de manera continua ha ofrecido a sus clientes, también es cierto que uno de los factores determinantes en este camino ha sido el que ha logrado adaptarse a la modernidad y a los cambios traídos por la Globalización Económica. Este hecho ha sido una constante evidente de su crecimiento desde sus inicios y basta revisar, por ejemplo, el hincapié puesto en la adquisición de nuevos equipos, siempre con el objetivo de mantener los más altos estándares de calidad en sus productos.

A través de los años, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha puesto un gran empeño en la visualización de los cambios en la sociedad, lo que deriva en exitosas estrategias dirigidas a satisfacer sus mercados. Y en esta ocasión tenemos una muestra más de lo que implica estar a la vanguardia con lo último en tecnología; el cual es el **portal de Alpura en Internet.**

La página de Alpura fue diseñada de manera muy cuidadosa por un grupo de profesionales especializados y ya se encuentra en funcionamiento en las siguientes direcciones:

www.alpura.com

www.alpura.com.mx

o desde las pc's de la red privada Alpura en:
alpu2nts/alpura ó Página Web.

Con un atractivo diseño y un fácil acceso a sus secciones, disponible también en una versión en inglés, este portal le ofrece a cualquier usuario de Internet que esté interesado tanto en conocer como en establecer contacto con Alpura, una gran variedad de opciones encaminadas a estrechar la relación entre la empresa y sus clientes, actuales o potenciales, distribuidores y público en general.

En sus secciones, se encuentra lo siguiente, en un abrir y cerrar de ojos y a sólo un click de distancia:

a) PÁGINA PRINCIPAL.

- **Productos:** Sección que contiene la más amplia información de todos los productos de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. (descripción, procesos de elaboración, componentes nutritivos y presentaciones).
- **Juegos:** Lo mejor en diversión, siempre en combinación con la gran variedad de productos de línea.
- **Recetas:** Para hacer agua la boca y todas realizadas con la calidad y sabor Alpura.
- **Comerciales:** Una sección para ver los anuncios de televisión.

b) A TRAVÉS DE LA BARRA DEL MENÚ.

- **Historia:** Aquí se encuentra una breve semblanza del Grupo desde sus inicios en 1970 hasta la actualidad.
- **Grupo Alpura:** Contiene información de las empresas que lo conforman.
- **Calidad Alpura:** Algunas de las razones por las cuales se explica la calidad inigualable de todos los productos.
- **Distribuidores:** Aquí se encuentra un completo listado de los depósitos.
- **Preguntas frecuentes:** Las respuestas de esta sección amplían mucho el conocimiento respecto a inquietudes comunes.

Además, la página cuenta con información, mediante una clave de acceso y registro para socios, distribuidores y para realizar pedidos.

Sin lugar a dudas, la presencia de Alpura en la red es un acierto más que redundará en muchos beneficios y que además demuestra y fortalece su compromiso con el público.

LAS VENTAJAS DE LA PÁGINA WEB.

@ La posibilidad de establecer una comunicación permanente en línea los 365 días del año brindando información reciente de la empresa.

@ Cuenta con un servicio de atención especializado para socios y distribuidores.

@ Comunicación de alianzas y patrocinios que Alpura mantiene con otras instituciones civiles como el TELETON, el zoológico de Chapultepec, etc..

Ahora, hablaremos de la tecnología con que cuenta Grupo Alpura para el desarrollo de sus procesos productivos. Pero antes de ello debemos decir que Grupo Alpura tiene la tecnología más sofisticada y única en su ramo, sin embargo, ésta no forma parte de sus activos fijos, ya que se encuentra en arrendamiento siendo propiedad de Tetra Pack. A continuación describiremos brevemente parte de la maquinaria con la que cuentan algunas de las empresas del Grupo.

1. GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V. .

Es importante para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. obtener nuevas tecnologías en pro de encontrar la excelencia y la seguridad de productos comerciales totalmente estériles y asépticos, envasados en sistemas de alta tecnología, todo a favor de conservar la confianza de los clientes en sus productos.

Es por ello que adquirió en abril de 2003 la máquina **A3**, la cual es un modelo totalmente novedoso, con un avance tecnológico de primer nivel en el mundo, con un conjunto de sistemas integrales que la hacen única.

Al llegar a la planta, se realizaron diversas pruebas de campo a la máquina **A3**, para evaluar la seguridad del producto, el resultado fue satisfactorio, por lo tanto decidieron ponerla a funcionar en producción normal y con salida a la venta.

- OBJETIVOS DE A3.

- Permanecer a la vanguardia en los adelantos tecnológicos de punta.
- Eficiencia en productividad, defectos y merma.
- Brindar seguridad y confiabilidad en cuanto a la calidad de sus productos.
- Satisfacer al consumidor cuando tenga el producto en sus manos.

- CARACTERÍSTICAS DE A3.

Está equipada con un sofisticado sistema de pantalla “touch screen” indicadora de fallos, que permite ubicar el punto o el paso en el que se encuentra la máquina, esto ayuda al personal operario para que pueda darse cuenta rápidamente en que lugar de la máquina se presenta alguna eventualidad.

La empalmadora de papel ASU realiza los cambios de rollo de forma continua y automática sin parar la producción, así como la unidad de empalme de cinta que también lo hace en continuo.

Está equipada con un sistema de luz ultravioleta a la salida del papel dentro de las cámaras asépticas, para asegurar que la esterilidad del papel haya sido efectiva y no presente riesgos.

En el sistema de llenado se utiliza un sofisticado electro compneumático esto es, sistemas eléctricos neumáticos y de control computarizado.

Envasa 12, 000 litros por hora. Es por todas estas ventajas que decidieron que la A3 era ideal para integrarla al equipo de trabajo de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., ya que cumple con los requisitos de productividad y de calidad que la empresa requiere para seguir siendo la número uno en productos lácteos.

2. PLÁSTICOS ALPURA, S.A. DE C.V. (PLASAL).

Grupo Alpura siempre con nuevos retos de crecimiento, una de sus inquietudes es actualizarse y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías a nivel internacional, esto con la finalidad de hacer más eficiente los métodos de producción de la empresa, pero sobre todo para que siga siendo la mejor y la más competitiva.

“Es por ello que PLASAL con el afán de fortalecer su producción, ha adquirido desde junio de 2003 una máquina inyectora de vasos de plástico de poliestireno para utilizarse en crema y yoghurt. El interés de obtener esta máquina es bajar los costos de producción en la elaboración de vasos y cumplir con la demanda que normalmente es de veintiocho millones quinientos mil vasos mensuales.

Con esta nueva máquina de origen canadiense de la marca Husky, se podrá inyectar 24 vasos de crema en un ciclo de 5.5 segundos, esto quiere decir que la máquina va a proporcionar alrededor de 370 mil vasos por día”.⁵

- **“CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA HUSKY.**

- Se compone por: Máquina, molde y robot.
- El sistema es automatizado.
- Puede recibir moldes desde 24 hasta 32 cavidades de crema o yoghurt indistintamente.
- Puede trabajar con cualquier tipo de molde que requiera hasta 600 toneladas de presión al cierre.

La máquina Husky funciona casi en su totalidad con un sistema automatizado, en el cual un robot hace las operaciones dentro de la máquina haciendo el proceso más eficaz. La adquisición de estos robots es también indispensable para evitar la merma, hasta ahora se ha alcanzado el 1.9 % de merma dentro de PLASAL, por debajo del estándar mundial que es de 2.5, pero la meta inmediata a alcanzar con Husky es de 1.8 %.

- **VENTAJAS.**

- **Garantía:** Ofrece respaldo por cualquier mal funcionamiento del sistema, así como resolver problemas técnicos, sin cargo durante los próximos tres años.
- **Respaldo técnico:** Puede ser físico o telefónico, algún técnico de Husky se pone en contacto con el personal de mantenimiento.
- **Contacto por vía MODEM:** La empresa Husky por medio de control remoto ingresa al programa de la máquina para corregir el problema inmediatamente”.⁶

La adquisición de la nueva máquina Husky es de gran importancia para el Grupo porque le ofrece la mayor ventaja competitiva siempre con nuevos retos y metas que cumplir.

⁵ MONDRAGÓN, Enrique (2003) *La vaca (Grupo Alpura)*, p. 8.

⁶ *Ibidem*, pp. 8-9.

Además de ésta, “cuenta con la siguiente maquinaria y equipo:

- 4 Inyectoras Cincinnati de 440 toneladas.
- 5 Inyectoras Cincinnati de 330 toneladas.
- 2 Inyectoras Husky de 400 toneladas.
- 3 Impresoras Kase para envase 5 tintas.
- 1 Impresora Van Dam para envase 5 tintas.
- 1 Impresora Kase para tapa 2 tintas.
- 1 Impresora Kase para 7 tintas.
- 1 Impresora Kase para tapa 4 tintas.
- 2 Silos con capacidad de 90 toneladas cada una.
- 1 Sistema de alimentación automático a las inyectoras.

Así como el equipo periférico necesario: Chillers, torres de enfriamiento, subestación, compresores de aire, apiladores, molinos, termorreguladores, pigmentadores, etc.”⁷

3. DELICIAS CHIHUAHUA, S.A. DE C.V. (INLEDESA).

INLEDESA, otra de las empresas de Grupo Alpura, con el objetivo de satisfacer el volumen de ventas que ha tenido un incremento desde 2001 cuenta con la siguiente maquinaria:

Un Steritherm Maxi B13, que tiene capacidad para abastecer a dos envasadoras TBA8- 110V y tiene dos características muy importantes, la primera, está controlado por un PLC SATTCON05 SLIMLINE, el cual vigila electrónicamente que se cumplan todas las condiciones de esterilización, producción y lavados previamente programados, y la segunda,

⁷ MONDRAGÓN, Enrique (1999) *La vaca (Grupo Alpura)*, Año 4, Nú. 1. p. 2.

es que puede trabajar a media capacidad, para adecuarse a las condiciones específicas de la producción esperada.

Para aprovechar al máximo las características del MAXI B13, fue necesaria la instalación de otra máquina envasadora TBA8-110V (la primera adquirida en agosto de 2000 y la segunda en diciembre de 2001). Por otro lado, ya con dos envasadoras en operación, también se vio que las dos embaladoras CARDBOARD PACKER 50 que tenían no eran suficientes por lo que se instaló otra de la serie 70.

Como se ha observado Grupo Alpura siempre trata de estar a la vanguardia y en constante crecimiento, es por ello que actualmente está equipada con tecnología de primer nivel, que le permite cumplir al 100 % su demanda y brindar productos de calidad a sus clientes.

3.6. Dirección de mercadotecnia

Debido a la Globalización Económica, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha tenido la necesidad de estar atenta a todos los cambios que se producen en el mercado, de competir cada vez con mayor eficiencia y asegurar en todo momento que sus productos tienen un manejo adecuado con la finalidad de mantener su preferencia en el mercado.

Es por ello que en julio de 2003 se creó la Dirección de Mercadotecnia con la cual se pretende conocer y satisfacer las necesidades de sus consumidores.

A continuación mencionaremos el mercado que abarca Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.; su competencia más cercana; los medios que utiliza para hacer llegar sus productos a los clientes y que estos permanezcan en la mente del consumidor.

- **MERCADO.**

A) MERCADO NACIONAL. El mercado nacional de Grupo Alpura, está formado por todos los clientes reales que se encuentran ubicados en toda la República Mexicana, para ello cuenta con depósitos distribuidos de manera estratégica en el Estado de México y algunos Estados de la República Mexicana con el único objetivo de proporcionar un mejor servicio al cliente y que éste disponga del producto aún en el lugar más grande o pequeño de nuestro país.

B) MERCADO INTERNACIONAL. Este es muy reducido ya que sólo se hacen exportaciones esporádicas de queso, actividad que se realiza a través de Alpura U.S.A.; misma que también pertenece a Grupo Alpura, la cual tiene su sede en Estados Unidos.

C) MERCADO REAL. El mercado que abarca Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. es muy extenso, porque sus principales consumidores son las familias mexicanas.

- **COMPETENCIA.**

Una vez más reiteramos que con el proceso de Globalización Económica se dio la apertura comercial, la cual provocó la llegada de más empresas al país, convirtiéndose éstas en la competencia de las organizaciones nacionales como Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. con lo cual el mercado se vio invadido de una gran cantidad de productos de importación, así como productos sustitutos (los cuales son elaborados con grasa vegetal) y fórmulas químicas.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tiene diversos competidores, dependiendo del producto de que se trate, por ejemplo:

- En cuanto a la leche pasteurizada su principal competencia es Lala, seguida por Parmalat y por último pequeñas empresas regionales (las cuales abarcan sólo un Estado de la República Mexicana).
- Otro de sus competidores es Nestlé únicamente en la leche en polvo, la cual en el caso de Grupo Alpura, es producida y distribuida por INLEDESA.
- Con lo que respecta al yoghurt sólido y para beber, su rival más fuerte es Danone.
- En lo referente al queso su competencia más cercana es: Lala, Chipilo, Los Volcanes, Caperucita, entre otros.
- En el caso de la crema también es Lala y Chipilo; para la mantequilla, Iberia; y finalmente los postres no poseen una competencia directa.
- En las líneas anteriores quedo claro que Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tiene una gran cantidad de competidores, tanto nacionales como internacionales, siendo los más importantes Lala, Nestlé y Danone; sin embargo, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. se ha mantenido en la preferencia de los consumidores, gracias a la calidad de sus productos colocándose así como la empresa líder en lácteos.

• CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Los productos de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tienen muy bien definidos sus puntos de venta ya que para ello cuentan con una distribución intensiva, pues estos se encuentran tanto en tienditas, tiendas departamentales, etc.. Tal es el caso de la leche, la cual se puede adquirir hasta en algunas panaderías.

Grupo Alpura cuenta con 2 plantas productoras (Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. e INLEDESA) las cuales distribuyen sus productos gracias a los 11 depósitos que forman parte de éste, 6 de los cuales se ubican en el área metropolitana y los 5 restantes en el interior de la República Mexicana. Además de 51 distribuidores foráneos que no forman parte del Grupo.

Grupo Alpura distribuye sus productos por medio de un canal indirecto, como de un directo. Se dice que el canal es indirecto, porque el productor utiliza ciertos intermediarios, mayoristas y detallistas para que el producto llegue a las manos de los clientes, tal es el caso de los supermercados y tienditas de la esquina. Y en el caso del canal directo, el producto no tiene ningún intermediario, pues el depósito le distribuye de manera directa al cliente.

Los depósitos que forman parte del grupo y que contribuyen a la distribución de los productos son:

ÁREA METROPOLITANA.

Depósito San Isidro

Depósito Armas

Depósito Reyes

Depósito Iztapalapa

Depósito Legaria

Depósito Santa María

Depósito Ecatepec

INTERIOR DE LA REPÚBLICA.

Toluca

Querétaro

Celaya

Acapulco

Guadalajara

- **DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LOS PRODUCTOS.**

Uno de los factores más importantes para garantizar el abastecimiento de los productos y el servicio a los clientes, es poder contar con equipo vehicular acorde a las exigencias del mercado, por ello Grupo Alpura tuvo la necesidad de crear una empresa que se encargará, exclusivamente, de la transportación de la leche de los ranchos a la planta, razón por la cual surge en 1973 “Transportadora Alpura, S.A. de C.V.” (TASA), contando únicamente con pipas y trailers para ésta actividad.

En cuanto a la distribución de los productos de la planta al depósito y de éste al cliente se emplean camionetas, propiedad de los depósitos.

- **PUBLICIDAD.**

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. cuenta con un catálogo de productos bastante extenso, pero cabe recalcar que todos ellos se encuentran respaldados por la marca registrada, es decir, **Alpura**, la cual es sinónimo de calidad y confianza pura.

El tipo de publicidad que emplea Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. es pagada, y sus principales medios publicitarios son: Comerciales de televisión, los cuales se transmiten a cualquier hora del día, ya que están dirigidos al mercado familiar; anuncios espectaculares y medios impresos como revistas. Cabe mencionar, que cada producto cuenta con su propia publicidad.

También se vale de publicidad externa como la rotulación del logotipo **Alpura** en misceláneas, tiendas de abarrotes y cremerías, haciendo así referencia a los diversos productos del Grupo.

Para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., es la variable mercadológica más importante, ya que a través de ésta ha logrado posicionarse en la mente

de los clientes, al mismo tiempo que le ha permitido tener una reputación satisfactoria en el mercado y así abarcar un mayor porcentaje de éste. Para ésta empresa el mantener un contacto directo con el cliente es de vital importancia, porque de ésta manera puede identificar más rápidamente sus necesidades, y así satisfacerlas oportunamente. Lo anterior se sustenta en el hecho de que el depósito de Ecatepec ha retomado la costumbre de entregar la leche a domicilio, como años atrás se hacía.

Por otro lado, **Alpura** está presente en diversos eventos sociales que tienen como objetivo el ayudar a la comunidad, ejemplo de ello es la conservación del zoológico de Chapultepec, apoyo al TELETON y a otras instituciones de beneficencia, con lo cual se refuerza su deseo de servicio al cliente.

• **FIJACIÓN DE PRECIOS.**

Una de las principales metas de Grupo Alpura es la venta de la totalidad de leche y sus derivados, así como la utilidad, retribución al socio y margen de utilidad para operar; para ello fija sus precios conforme a diferentes variables que intervienen en él como son: La oferta y la demanda, los costos totales, su competencia y su mezcla de marketing. Asignadas dichas variables proceden a fijar los precios a los productos, los cuales son accesibles para los consumidores, considerando el hecho de que están adquiriendo un producto mexicano 100 % de calidad.

3.7. Dirección de Recursos Humanos

Las actividades que se desarrollan en Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. son múltiples y de características diversas. En los últimos años se ha dado un enfoque especial a la formación de todos sus integrantes. Estas actividades han estado orientadas por la Dirección de Recursos Humanos con el apoyo de los responsables de las diversas actividades contempladas en el organigrama de la empresa.

Formar es desarrollar y perfeccionar las facultades intelectuales, morales o físicas de las personas ampliando sus aptitudes, que son las posibilidades individuales para ejercer determinados trabajos o tareas. Simultáneamente se estimulan las actividades de las personas para su mejor percepción de los cambios y compromisos que se derivan de la formación.

Como se mencionó anteriormente, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha creado y puesto en marcha un Sistema De Aseguramiento De La Calidad dentro del cual la formación de sus Recursos Humanos es uno de los elementos fundamentales de su creación, desarrollo y perpetuación. Dicho Sistema se basa en la definición de la visión y misión, la cual es congruente con los objetivos y políticas que le permiten a la empresa cumplir con sus compromisos de calidad con sus clientes internos y externos.

De esta manera, su programa general e integral de formación ha tomado en cuenta las necesidades tanto de la parte técnica, como la humana y administrativa, además de lo correspondiente a la seguridad e higiene tanto personal como institucional. De este modo creó una cultura de Calidad Total.

Nos hemos percatado que para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. el factor humano tiene un peso bastante significativo, por ello algunas de sus preocupaciones son:

- Progresar juntos.
- Lograr siempre la mejor calidad en todo.
- Satisfacer el mercado con oportunidad.
- Capacitar al trabajador.
- Desarrollar física y socialmente al trabajador.

Por todo lo anterior, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. le ofrece a sus trabajadores:

- Trabajo remunerado permanente.
- Oportunidad de descanso según la Ley Federal del Trabajo.

- Equipo de protección.
- Oportunidad de escalar puestos.
- Mejoras al salario.
- Desarrollo personal.
- Prestaciones superiores a las de la Ley.

Pero a cambio de ello Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., sólo pide a sus trabajadores:

- Calidad en el quehacer diario.
- Cumplir con la jornada de trabajo.
- Puntualidad en la hora de entrada.
- No ausentismo.
- Armonía con los compañeros.

Es una condición indispensable de cualquier empresa dinámica el que su gente se encuentre comprometida con el cambio dirigido al progreso. Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. sabe que el compromiso no se da por sí solo, éste resulta de un proceso de formación personal y capacitación constante, por ello día a día se esfuerza por ofrecer a sus trabajadores mayores oportunidades de crecimiento en diferentes ámbitos. En estos momentos de transformación es sumamente importante considerar que las oportunidades sólo podrán ser utilizadas por aquellas personas que se encuentran capacitadas. La superación se da como consecuencia del trabajo y no de la casualidad.

Como es bien sabido, los programas de capacitación deben ser una actividad primordial para cualquier empresa, ya que les da la oportunidad de tener personal calificado y con los conocimientos necesarios para desarrollar sus tareas en el menor tiempo, evitando desperdicios, merma, accidentes; es decir, el trabajar con calidad.

Por lo tanto, los procesos de capacitación son muy importantes en nuestros tiempos sobre todo en una empresa tan distinguida como lo es Ganaderos Productores De Leche Pura,

S.A. De C.V., donde se requiere la actualización constante y el mejoramiento de habilidades en todos los sentidos y de todo el personal que compone la misma.

Actualmente Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. cuenta con una serie de programas de capacitación para las diferentes áreas y a todos los niveles, entre los cuales se encuentran:

- Programa de desarrollo para el personal de ventas.
- Programa Alpucrece, el cual va dirigido a gerentes y supervisores de todas las áreas, porque de nada sirve cambiar la base si no cambian las cabezas.
- Programa de integración a la empresa, el cual consiste en dar a conocer a los trabajadores la historia de la empresa, catálogo de productos, procesos productivos, seguridad e higiene industrial, prestaciones, etc..
- Programa de introducción al ISO 9000, en donde, el punto más importante es presentar la política de calidad.

México vive en una etapa de transición económica, de una historia de más de 3 décadas de crisis económicas recurrentes, transita hacia la consolidación de la estabilidad macroeconómica. Por el contrario, el PIB está decreciendo, al mismo tiempo; se está registrando una intensa competencia internacional derivada de la acelerada apertura comercial.

Ante tal situación, es evidente que la Globalización Económica llegó a romper lo ya establecido, obligando a las empresas a adaptarse a las modas y necesidades creadas por ésta.

La Globalización Económica es un término que hemos escuchado frecuentemente en los últimos años y la realidad es que no solamente hemos oído hablar de ella, sino también ha afectado a individuos, empresas y naciones.

Desafortunadamente a los individuos les ha impactado en su economía a consecuencia del desempleo y del incremento de precios. En el caso de las empresas, la gran

mayoría ha tenido que hacer recorte de personal y se han visto en la necesidad de reducir sus operaciones al mínimo, mientras que algunas otras han cerrado definitivamente sus puertas.

Afortunadamente, no todo en el panorama ha sido totalmente negativo. Hay empresas que han logrado enfrentar la situación y continúan operando normalmente. Estas se han catalogado como “empresas estrellas”.

Por otro lado, existen aquellas que no solamente han sido capaces de sobrevivir sino que además han aumentado sus operaciones, a las cuales se les denomina “empresas súper estrellas”. Dentro de las cuales se encuentra Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., pues en lugar de reducir su plantilla de personal la incremento, ya que una de sus políticas es generar empleo y ha realizado importantes inversiones principalmente en activos fijos como maquinaria (que como ya mencionamos es tecnología de punta y de la que ninguna otra empresa dispone), adquisición de terrenos (con la finalidad de ampliar su capacidad de producción), en la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad (con el objetivo de sobrevivir y obtener el mejor provecho del nuevo entorno internacional, puesto que ha sido una condición establecida por éste), en capacitación del personal (ya que le permite a su personal estar a la altura del mercado global) y creación de nuevos productos (con el propósito de satisfacer las necesidades impuestas por el mercado global).

Lo anterior no ha sido fruto de la casualidad, sino el resultado del trabajo de todos y cada uno de sus integrantes, lo cual le ha permitido mantenerse durante más de 25 años en el gusto del consumidor y consolidarse como una empresa líder en productos lácteos.

Este capítulo presenta la estructura administrativa actual de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.. Sin embargo, para llegar a ello pasó por una serie de cambios impuestos por la Globalización Económica, de los cuales se hablará en el siguiente capítulo.

C APÍTULO 4

MODIFICACIONES EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V. PLANTA CUAUTITLÁN IZCALLI, A PARTIR DE LOS EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

En los últimos años, la Globalización Económica ha impactado de manera significativa a los países, ejemplo de ello es la diversidad de Tratados de Libre Comercio que se han firmado con el propósito de abrir fronteras y así asegurar su supervivencia y crecimiento.

Además de los países, las empresas también se han visto afectadas por dicho proceso, razón por la cual han tomado una serie de estrategias similares a las aplicadas por los países, es decir, debido al incremento de la competitividad comercial han tenido que recurrir a alianzas, fusiones, absorciones, joint venture, etc., pues como ya hemos mencionado, las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos suficientes para enfrentar la situación han desaparecido o en el mejor de los casos han pasado a formar parte de las grandes empresas.

El camino para las empresas no ha sido fácil, pues el impacto de la Globalización Económica ha sido fuerte, ya que se han presentado una serie de trabas que frenan, hasta cierto punto sus actividades, como son la inflación, la invasión de empresas transnacionales y multinacionales, etc.. Sin embargo, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha logrado brincar dichos obstáculos y permanecer en el gusto del consumidor, gracias a la

serie de estrategias que ha puesto en marcha, las cuales la colocan como líder de sus competidores.

En el presente capítulo se describe el impacto que ha causado la Globalización Económica en Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., así como las estrategias estructurales que ha empleado para enfrentar dicho proceso, la implantación de algunos sistemas que son garantía de calidad y por último el plus de sus productos, es decir, “el servicio al cliente”.

4.1. Estrategias estructurales

“El concepto de estrategia proviene de la palabra griega **strategos**, jefes del ejército”.¹ Este término ha sido empleado por diversas disciplinas, pero para la administración es: “La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”.²

En seguida mencionaremos el concepto de estrategia proporcionado por algunos autores:

- **Kenneth R. Andrews.** “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.³

¹ HERMIDA, Jorge...et al. (1996) *Administración y Estrategia*. 4ª ed., Argentina, Ediciones Macchi. p. 195.

² Idem., p. 195.

³ Ibidem, p. 196.

De lo anterior, podemos decir que una estrategia es: **El establecimiento de objetivos y metas a largo plazo con el propósito de adaptar los recursos de la empresa a las necesidades que exige el mercado y así alcanzar éstos.**

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., tiene presente que el poner en marcha una serie de estrategias es fundamental para mantenerse, desarrollarse y adaptarse a los cambios producidos en el entorno.

Las estrategias implantadas por Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., comprenden tanto su estructura organizacional como administrativa, es decir, abarcan todas las áreas y recursos de la empresa con el objetivo de hacerla más eficaz, eficiente y por lo tanto productiva, además de competitiva.

En seguida describiremos como impactó la Globalización Económica a algunas de las áreas de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., así como las estrategias que desarrollaron para enfrentar éste proceso.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La Globalización Económica es un proceso que llegó a modificar drásticamente la estructura organizacional de las empresas ello por la diversidad de aspectos que abarca, es decir, afecta económicamente, tecnológicamente, culturalmente, etc..

En Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. su principal estrategia es la aplicada en su estructura organizacional, por lo cual, se crearon dos Direcciones: Informática y Mercadotecnia.

✓ **Dirección de Informática.**

“Hace 14 años existía un pequeño Departamento de Sistemas, integrado por quince personas, ésta área contaba con un sistema 36 con sólo 1 computadora y 6 pequeñas (baby 36), 1 en cada depósito, dichos equipos eran una gran caja de donde se sacaban los puertos de comunicaciones. La estructura era sumamente complicada porque en cada equipo debía existir un operador que le diera servicio.

Cinco años después avanzó todo el proceso de comunicaciones con líneas privadas, MODEM de mayor capacidad de transmisión y se reemplazaron las baby 36 por controladores de comunicación.

En 1992 se adquieren 2 computadoras personales o PC's , de las cuales 1 era para el Departamento de Sistemas y la otra para Contabilidad”.⁴

Para 1998, el impacto de la Globalización Económica se hace evidente, ya que debido al mayor acceso a la información a través de la Internet y las ventajas que ésta tiene, surge la necesidad de mantener en red a 117 computadoras distribuidas en Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., para lo cual fue indispensable crear una Dirección que se encargará de la actualización continua tanto de equipo, aplicaciones y programas; proveer la capacitación necesaria que proporcione los conocimientos para manejarlas; así como del diseño de programas y sistemas que satisfagan las necesidades de información de la empresa, además del mantenimiento constante de los equipos.

Es por estas razones que en 1999, nace formalmente la Dirección de Informática, la cual recientemente desarrollo una innovadora herramienta de seguridad para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. llamada, “Fortres 101”, el “SIABAL” y la creación de la “página web”, ya comentadas anteriormente, lo cual le ha permitido mantener una comunicación eficiente tanto interna como externamente, logrando así estar a la vanguardia del entorno global. En las páginas siguientes se presentan los organigramas de

⁴ MONDRAGÓN, Enrique (2003) *La vaca (Grupo Alpura)*,. pp. 10-11.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. correspondientes a los años de 1999 y 2003, en los cuales se observan las modificaciones realizadas en la estructura organizacional a consecuencia del proceso de Globalización Económica.

Lo anterior es prueba fehaciente del impacto de la Globalización Económica, ya que a raíz de ello, los avances tecnológicos se dieron de manera drástica obligando a las empresas a estar a la vanguardia. Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. percatándose de tal necesidad adquirió la tecnología adecuada que le permitiera una mejor comunicación interna, además de una reubicación de su personal con la finalidad de evitar duplicidad de funciones, logrando así eficientar el desarrollo de sus actividades.

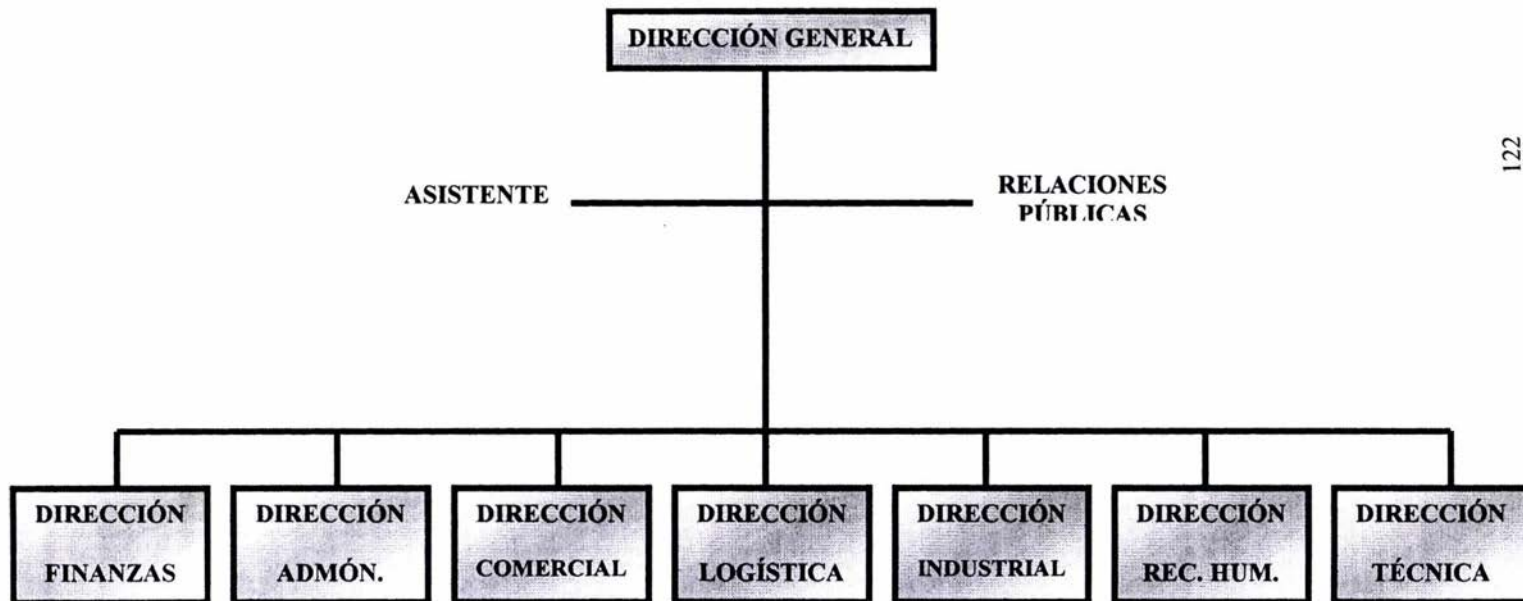
✓ **Dirección de Mercadotecnia.**

Hasta antes del año 2003, en Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. existía únicamente la Dirección Comercial, la cual se encargaba principalmente de las ventas, publicidad y el lanzamiento de nuevos productos, pero con la llegada de la Globalización Económica, la apertura comercial incrementó la oferta de leche, fórmulas lácteas y demás productos relacionados con éste mercado. Esta oferta se apoyó en fuertes campañas publicitarias, promocionales, reducción en los precios de venta al público y mayores descuentos a los comerciantes.

Ante la invasión de nuevos productos y mayor competitividad, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. se vio en la necesidad de crear la Dirección de Mercadotecnia para que se encargará de las actividades de publicidad, investigación de mercados, etc., así mismo para que pusiera en marcha una serie de estrategias, tales como: Una mejor atención al público en el punto de venta; la introducción de nuevos productos como es el caso de las leches con café, nuevos sabores en el yoghurt, el lanzamiento de la leche deslactosada y libre de colesterol, la fortileche, etc..

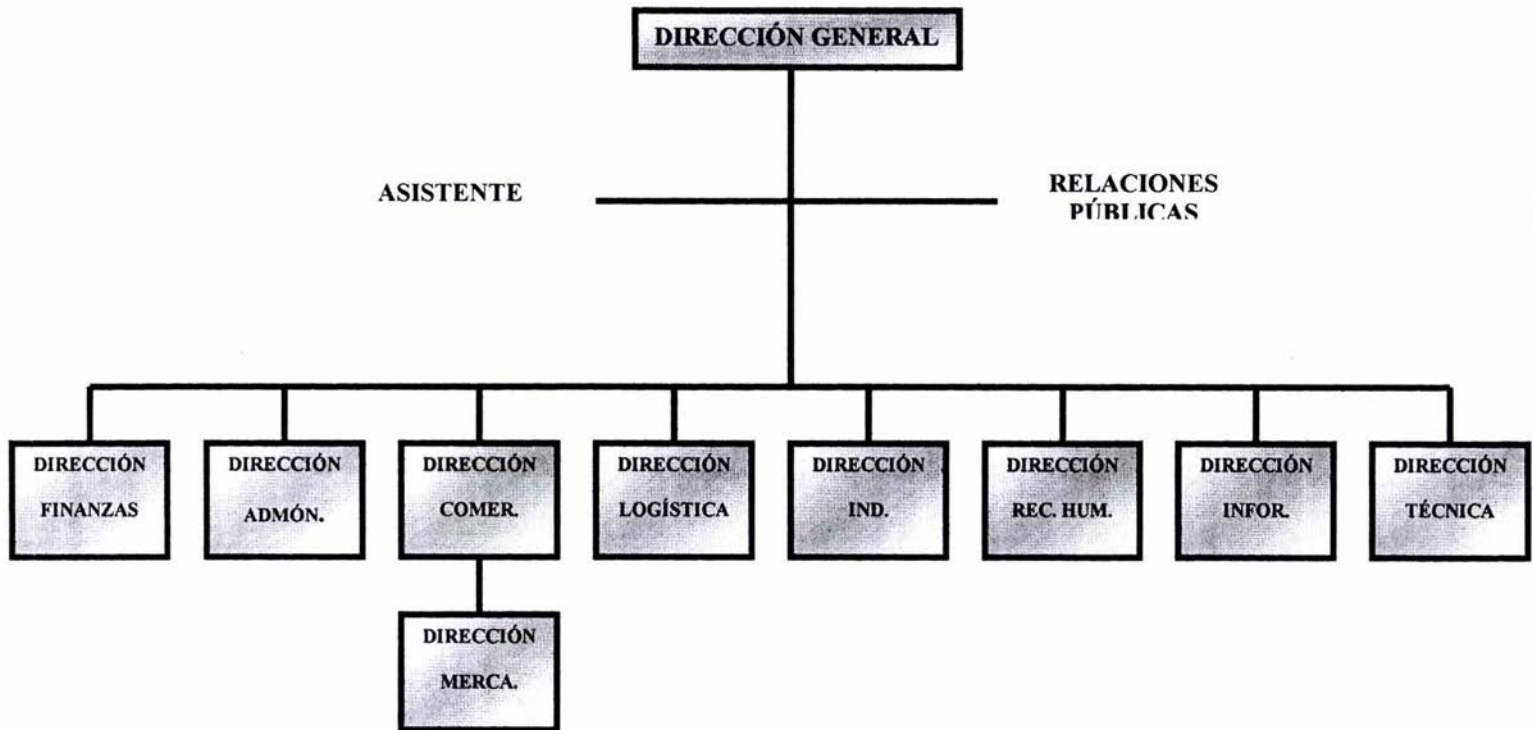
ORGANIGRAMA GENERAL.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.
(1999)



ORGANIGRAMA GENERAL.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.
(2003)



Con la creación de esta Dirección, se cumple el objetivo de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. de separar las actividades de comercialización y mercadotecnia, quedando ésta última con la responsabilidad de defender sus productos y mercados, conservando la calidad de los mismos y asegurándole a sus clientes que éstos son los mejores.

Con el proceso de Globalización Económica la amplitud de productos lácteos tuvo un incremento significativo y a pesar de que la competencia se fortaleció, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. supo afrontar esta situación turbulenta, abarcando otros mercados con la innovación y creación de nuevos productos, pero principalmente manteniendo contacto directo con sus clientes: esto gracias a la instauración de la Dirección de Mercadotecnia, ya que la de Comercialización por si sola no era suficiente para abarcar todas las actividades que el nuevo entorno interno de competencia internacional le exigía.

Estas han sido las modificaciones más relevantes en su estructura organizacional. Sin embargo, también se han presentado cambios en las otras Direcciones de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. .

✓ **Dirección Industrial.**

Como hemos venido mencionando, una de las repercusiones directas de la Globalización Económica es el acelerado avance tecnológico al cual tienen que apegarse las empresas si quieren mantenerse en el mercado y así estar a la vanguardia.

Por lo tanto, otra de las estrategias de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. es el contar con tecnología de punta, ya que ésta ha sido y será una de las prioridades y no sólo en el área productiva sino también administrativa.

Los cambios que se dieron en el área administrativa son los siguientes:

Anteriormente, contaban con un equipo IBM sistema 36, con el cual se trabajaban los programas necesarios para distribución, producción, inventarios, nómina, contabilidad, cuentas por cobrar y por pagar, comisiones, etc..

A partir de 1999, la Globalización Económica impactó con mayor fuerza, por lo que fue necesario contar con un sistema de informática más eficiente, es por ello que se actualiza el sistema 36 por un equipo AS400 de IBM, el cual permite dar una respuesta más rápida a los usuarios, además de que es escalable, es decir, se puede ir modernizando de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En el 2002 se desarrolla y pone en marcha un sistema de seguridad: El Fortres 101 y en el mismo año se crea la página de @lpura en Internet con la cual se pretende tener contacto directo con los clientes.

En el 2003, es creado un sistema a petición del área de abastecimientos como respuesta a las necesidades de información y control que hoy en día exige la Globalización Económica a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., el cual es el Sistema Integral De Abastecimiento Alpura (SIABAL), éste permite mejorar y optimizar los trámites de requisiciones.

La innovación tecnológica también se presentó en sus procesos productivos. Hay que recordar que en sus inicios los socios de Grupo Alpura viajaron a Suiza, Escocia y Holanda para adquirir tanto los conocimientos como la tecnología necesaria para así iniciar Grupo Alpura.

A consecuencia de la Globalización Económica aumentó el volumen solicitado de productos y la variedad de éstos, por lo que el equipo de proceso con el que se trabajaba desde 1981 ya no era suficiente para satisfacer la demanda exigida hasta entonces. Por lo que a causa de dicho proceso Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. se ve en la necesidad de renovar constantemente su maquinaria, la cual rota cada 4 años debido al avance en la tecnología, es decir, las nuevas máquinas cuentan con una capacidad de producción mayor a las anteriores y en un menor tiempo; reduciendo costos y tiempos, aumentando la productividad.

Con lo que respecta a PLASAL, a finales de 1997 con el propósito de apoyar el crecimiento en la demanda tanto de yoghurt como de cremas, obtiene en arrendamiento la máquina canadiense Husky GL 400, ésta realizaba el trabajo de 3 máquinas tradicionales, es decir, aumentaba significativamente la productividad y la eficiencia, disminuyendo así la merma y el desperdicio.

“La Husky llegó para sustituir 9 máquinas Cincinatti de 300 y 400 toneladas, las cuales tenían una capacidad de producción de 12 piezas cada 6 segundos, mientras que la canadiense producía 24 vasos en un ciclo de 5.5 segundos, alcanzando un volumen de 370 mil vasos por día.

En junio de 2003 y con el propósito de estar siempre a la vanguardia y con nuevos retos de crecimiento, PLASAL adquiere otra Husky, pero ahora el modelo es GL600, lo cual significa producir 398 mil piezas diarias (24 piezas cada 5 segundos).

Con ésta inversión se pretenden bajar los costos de producción en la elaboración de vasos y cumplir con la demanda de 28 millones 500 mil vasos mensuales”.⁵

Como hemos visto, los avances tecnológicos se han presentado en todo el Grupo Alpura, siempre con la finalidad de estar a la vanguardia y hacer más eficientes los métodos de producción del mismo, pero sobre todo para que siga siendo el mejor y más competitivo.

Particularmente, en el caso de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., la productividad y eficacia están presentes, motivo por el cual en abril de 2003 se adquiere la máquina A3 con una capacidad de envasado de 12, 000 litros de leche por hora.

Los avances tecnológicos se dieron tanto en el área administrativa como productiva, en ambos casos con el propósito de reducir costos, ser más eficientes y por ende más competitivos. Para ello, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. se ha esforzado en adquirir la maquinaria más sofisticada que le permita satisfacer la demanda

⁵ MONDRAGÓN, Enrique (1999) *La vaca (Grupo Alpura)*,. Año 3, Nú. 5. p. 3.

generada por el proceso de Globalización Económica y así mantenerse en el mercado ofreciendo productos de la más alta calidad y, porque no... superando a sus competidores nacionales e internacionales.

✓ **Dirección de Recursos Humanos.**

Para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., sus recursos humanos son el factor más importante porque de ellos depende el adecuado funcionamiento de la empresa. Por ello, están conscientes que en estos días en los que el proceso de Globalización Económica impone el camino a seguir, dichos recursos deben estar lo suficientemente preparados para afrontar los cambios y compromisos que se derivan de este proceso.

Ante tal situación, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tomó como estrategia la capacitación constante de su personal a todos los niveles, ya que tiene en cuenta que su actualización continua y el mejoramiento de sus habilidades le seguirán permitiendo estar por encima de su competencia.

Así, en octubre de 2002 se lleva a la práctica el proyecto “Alpucrece”, éste se va desarrollando en áreas basadas en patrones culturales que todo ser humano posee, como las creencias, los hábitos, los valores y las metas.

De igual manera, se han actualizado cursos ya existentes como son: Desarrollo para el personal de ventas, en el cual se tratan los siguientes temas:

- ♣ **Proceso de la venta:** Se dan a conocer las actividades que deben realizarse antes de salir del depósito, durante la venta y de regreso al depósito.
- ♣ **Ventas y su documentación:** Se presenta el llenado de documentos que se utilizan durante el proceso de la venta.
- ♣ **Inducción a la ruta:** Se da a conocer la ruta, sus clientes principales y potencial de la venta.

- ♣ **Técnicas de venta:** Se exponen las técnicas de argumentación, manejo de objeciones, cierre de la venta y tipos de clientes.
- ♣ **Operación de unidades de reparto:** Se da a conocer la operación de la unidad, manejo a la defensiva y manejo del thermo king.
- ♣ **Contacto con el cliente.**
- ♣ **Producto de mercadeo y competencia:** Se da a conocer la exhibición, rotación y lugar en el anaquel del producto, así como la identificación de la competencia.

Otros de los programas actualizados son:

- ♣ **Integración a la empresa,** el cual constantemente se renueva debido a que la empresa es dinámica.
- ♣ **Introducción al ISO: 9000,** éste es uno de los más recientes, ya que debido al proceso de Globalización Económica se ha vuelto un requisito el certificarse, es decir, trabajar con calidad, por ello los trabajadores y empleados deben de contar con los conocimientos suficientes sobre este sistema.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. está completamente consciente que sus recursos humanos son lo más importante, pues a pesar de tener la tecnología más avanzada y los recursos financieros suficientes para sobrevivir, sino existen personas que puedan manejarlos y administrarlos, simplemente la organización no existiría, pues el hombre no puede ser superado por una máquina, y tal vez lo sea en producción, pero no en productividad, servicio y sobre todo raciocinio. Ante ello, ésta organización ha tomado una actitud sumamente paternalista, pues a pesar de que la Globalización Económica ha impactado fuertemente y se han tenido que hacer una serie de reestructuraciones en su estructura administrativa, una de sus políticas más destacadas, es el “no despedir personal, sino reubicarlo”.

Además de lo antes mencionado, otras de las estrategias que Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. llevo a cabo con la finalidad de ser más eficientes y

competitivos, se refiere a las modificaciones realizadas en su infraestructura, entre las cuales se encuentran:

- Debido al aumento de la cantidad de leche manejada, se originó la necesidad de adecuar la capacidad de los sistemas de higienización y lavado de silos, líneas de descarga, lavado de tanques, capacidad de clarificación, etc.. Para ello, buscando aumentar la seguridad en el manejo de la leche cruda y el aseguramiento de la calidad de la misma, se adquirió un nuevo sistema de limpieza.
- El crecimiento en el tráfico de vehículos por la lateral de la autopista México-Querétaro, así como el plan de la Secretaría de Comunicaciones de hacer dicha lateral una vía adicional de la carretera obligó a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. a estudiar de qué manera se podía reducir el problema de entrada y salida de camiones de la planta, ya que una vez en funcionamiento como una vía de alta velocidad les era imposible a los trailers pararse en el extremo izquierdo de la carretera. Para resolver este asunto, cambiaron de lugar la báscula y movieron la sección de recibo y construyeron una sección de lavado de pipas.
- Se construyeron nuevas bodegas para almacenar debidamente los diversos materiales de envase y empaque, debido en parte a la ampliación de la planta de yoghurt, la cual requería espacio para su adecuada instalación y funcionamiento. Se cambió el comedor, de manera que éste, fuera más funcional y les otorgará más comodidad a los usuarios.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. está estableciendo la infraestructura interna para darles mejores condiciones de trabajo a todos sus colaboradores y actualizar sus instalaciones de manera que su planta reúna las condiciones óptimas para manejar la leche y otros ingredientes, con la seguridad de que seguirán produciendo los productos con la máxima calidad posible, ya que solamente a través de ello podrán competir ventajosamente en el mercado.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha desarrollado una serie de estrategias estructurales con la finalidad de adecuarse a las necesidades que le está exigiendo

el entorno global, pero principalmente para la satisfacción de sus trabajadores, clientes y proveedores, de igual manera para la mejor realización de sus actividades.

Después de la investigación realizada en las instalaciones de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. nos percatamos que efectivamente la Globalización Económica le ha impactado de tal manera que ha tenido que desarrollar una serie de estrategias que le permitan atender las exigencias del mercado actual, como: La modificación en su estructura organizacional a través de la creación de nuevas Direcciones tal es el caso de la de Informática y Mercadotecnia, la primera, porque era necesario instalar una red interna que eficientará la comunicación dentro de la organización y la segunda, porque con la Dirección de Comercialización no era suficiente abarcar las nuevas actividades originadas por el entorno global; en el aspecto productivo, se ampliaron sus líneas de producción con la adquisición de maquinaria sofisticada que les ha permitido incrementar su nivel de producción debido al aumento en la demanda de productos lácteos y a la amplitud de los mismos, de igual manera con ésta se reducen costos, desperdicios y tiempo, es decir, se optimizan recursos y se eleva la productividad. Obviamente estas estrategias, causaron una reestructuración general que incluyó un cambio en la cultura organizacional, por lo que sus recursos humanos han tenido que someterse a una capacitación constante, debido a la reorganización y asignación de tareas, además de que los manuales sufrieron modificaciones para evitar duplicidad de funciones y se diseñaron de manera electrónica, esto para que todo el personal tuviera acceso a ellos en el momento que lo requirieran.

4.2. Implantación De Sistemas De Calidad

“El término calidad proviene del latín *qualitas*, significando el atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios”.⁶

“La norma ISO 9000 interpreta la calidad como la integración de las características que determinan en que grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”.⁷

⁶ JIMÉNEZ MONTAÑES, Ma. Ángela (1996) Ob. Cit.. pp. 55-56.

De lo anterior, dedujimos que: La calidad es el conjunto de cualidades que distinguen a un producto o servicio de otros, con la finalidad de satisfacer las necesidades de un consumidor.

La variedad de productos que hoy en día observamos en el mercado de lácteos, los cambios en presentación, sabores, modas, la publicidad son evidencias claras de la creación de necesidades que el mismo consumidor va generando, aceptando o en muchos de los casos exigiendo a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. .

Sin embargo, no se puede olvidar que todo este desarrollo está sustentado en los Sistemas De Gestión De La Calidad, que deben de ir creciendo a la par, con la velocidad de adaptación y cambio que el mercado actual demanda, consecuencia del proceso de Globalización Económica.

En estos momentos, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. tiene el reto de implantar un Sistema De Gestión De La Calidad en su organización por razones estratégicas. Debido a ésta exigencia del entorno tiene la tarea de formar y mantener un grupo de trabajo coordinado que pueda enfrentarse a retos mayores ahora y en el futuro y llevar a buen término cualquier objetivo que les sea planteado.

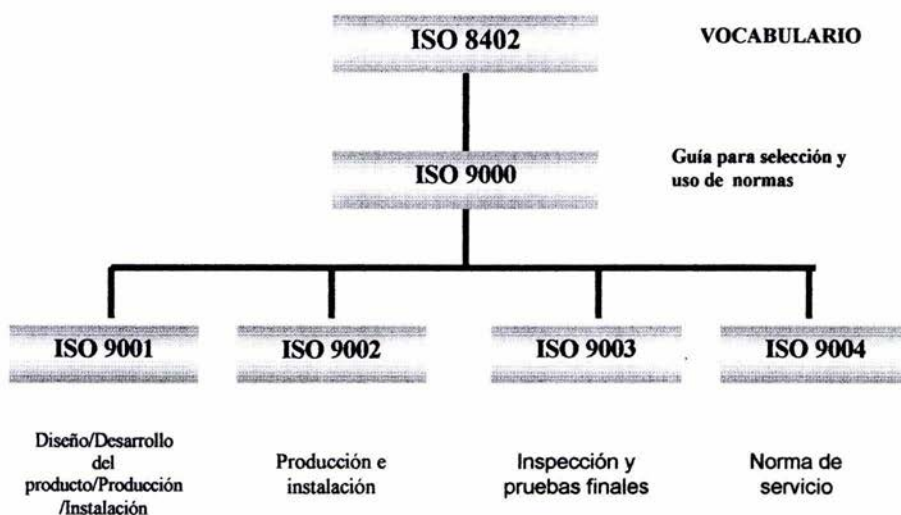
Los Sistemas De Gestión De La Calidad están fundamentados en la gente, son proyectos eminentemente humanos que se caracterizan por el entusiasmo, la disciplina y la proactividad de todas y cada una de las personas que conforman una organización durante el desarrollo e implantación del mismo.

A raíz de la Globalización Económica surgió la necesidad de garantizar la calidad de los productos y servicios a los clientes de una forma fácil y práctica de homologar internacionalmente. Con este propósito en 1987 la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) con sede en Suiza, desarrollo las normas ISO 9000.

⁷ CANTÚ DELGADO, Humberto (2001) Ob. Cit. p. 5.

La norma ISO busca prevenir inconformidades en todo el sistema de calidad de la empresa. Exige que todo debe estar documentado (cada persona debe saber qué hacer y qué se espera de ella) y todo lo documentado debe estar implantado y mantenido en el tiempo, por medio de una política de auditorías internas.

“La norma ISO 9000 es por un lado, una guía para poner en práctica un sistema de calidad, y por otro, un instrumento que se utiliza con el propósito de que el cliente certifique que la empresa en cuestión cuenta con un sistema que le permite la elaboración de productos de calidad. Un sistema de calidad tiene dos objetivos: Asegurar y controlar la calidad”.⁸



⁸ Ibidem, p. 263.

“En México los sistemas de calidad con base en ISO 9000 empezaron a tener auge, aproximadamente, a partir de 1999. Sin embargo, después de 4 años, todavía no se puede presumir de tener como país un fuerte enfoque hacia la calidad en las empresas de éste. Se estima que a la fecha, se han otorgado poco más de 1, 000 certificados en México.

Comparando cifras en Estados Unidos, el número se duplica cada 9 ó 12 meses, contando actualmente con unos 30, 000 certificados. En Europa esta cifra supera los 120, 000 (tan sólo unos 70, 000 en el Reino Unido) y sumando a otros países y regiones como Canadá, Australia, Oriente y Sudamérica, se estima que se han otorgado cerca de 200, 000 certificados a escala mundial”.⁹

En esencia, la norma ISO 9000 persigue dar confianza al comprador de los productos de la empresa, ya que al existir un sistema de calidad interno se tiene la seguridad de que sus productos cumplen con las especificaciones que satisfacen las necesidades del cliente. Su objetivo principal es igualar la manera de hacer las cosas en cuanto concierne a Sistemas De Aseguramiento De Calidad.

⁹MONDRAGÓN, Enrique (1999) *La vaca (Grupo Alpura)*, Año 4, Nú. 1. p. 5.

“En Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. las Fases De Implementación Del Sistema De Aseguramiento De Calidad son:



- **Desarrollo.**

El comité se da a la tarea de elaborar la misión, visión, valor, objetivos y política de calidad como la base en la que se fundamentará el Sistema De Calidad.

- **Capacitación.**

Se imparte un curso de sensibilización de la norma para todo el personal. Así también, desde septiembre de 1997 y hasta abril de 1998 se capacitó a mandos medios, jefaturas y gerencias en temas relativos al Sistema De Calidad ISO 9000.

- **Pre- auditoria de certificación.**

Es un examen sistemático que realizan los auditores externos en el cual se cotejan las actividades contra los documentos. Se realizan preguntas tales como:

- a) ¿Dónde y cómo aplicas la política de calidad?
- b) ¿Tienes algún documento que describa las actividades a realizar?
- c) ¿En dónde registras la actividad que realizas?
- d) ¿Estas enterado de qué acciones correctivas o preventivas se tomaron en tu área?, etc..

Lo anterior se lleva a cabo en todas las áreas y con la mayoría del personal que está laborando en estas, aunque con particular enfoque en quienes realizan directamente la operación”.¹⁰

Por ello, la Dirección de Recursos Humanos se ha preocupado en difundir la política de calidad de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. a través de tarjetas, mantas, carteles, etc.. A continuación se describen los “documentos que dan fe a la implantación del Sistema De Aseguramiento De Calidad, en esta organización:

¹⁰ MONDRAGÓN, Enrique (2001) Ob. Cit. p. 4.

1. Manual de Referencia.

Contiene palabras clave, el organigrama, vocabulario y glosario.

2. Manual de Aseguramiento de Calidad (MAC).

Es el conjunto de documentos que señalan como se debe cumplir con todos los requisitos de la norma ISO 9000.

En él se describen de forma secuencial los requerimientos y al mismo tiempo explica como se debe utilizar el Sistema de Aseguramiento de Calidad de una organización y contiene tanto su misión, visión y valores, como los objetivos y política de calidad.

3. Procedimientos.

Son documentos que indican cómo realizar las funciones y de qué forma se relacionan con los otros documentos.

4. Procedimientos Mandatorios.

- Control de documentos
- Control de auditorias
- Control de registros de calidad
- Control de producto no conforme
- Acciones correctivas y preventivas

5. Especificaciones.

Es un documento en el que se describen los lineamientos necesarios para la elaboración de un producto, incluyendo el nombre de las materias primas y las cantidades a usarse. En éste también se describe lo que pasa sino se cumple con los parámetros.

6. Instrucciones de trabajo.

En éste documento se detalla cómo se deben realizar todas y cada una de las actividades que comprende dicha labor y también se hace referencia continua a los demás documentos.

7. Registros de Calidad.

Son documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas. Todo registro de calidad tiene una identificación que lo distingue de otros documentos”.¹¹

Un Sistema De Calidad nunca termina de implementarse, ya que una vez recibido el certificado se debe seguir mejorándolo y preparándose para la revisión de mantenimiento que se practica cada seis meses.

Para que el Sistema De Calidad funcione es importante tener disponibilidad y una actitud positiva hacia el trabajo, la organización y por supuesto su gente.

Contar con todo el apoyo principalmente de los niveles de operación y seguir los 5 pasos de la calidad:

1. Di lo que haces
2. Haz lo que dices
3. Regístralo
4. Verificalo
5. Mejóralo todos los días

A manera de resumen, se puede decir que mediante la certificación de las actividades estas estarán debidamente organizadas y documentadas, lo que se traduce en una mejor forma

¹¹Ibidem, p. 6.

de trabajar y en productos que mantienen un estándar de calidad que los hace competitivos de acuerdo con las exigencias del mercado.

Después de conocer el proceso a seguir por cualquiera de las empresas que forman Grupo Alpura, para la implantación de su Sistema De Calidad, dicho grupo tiene la siguiente política y objetivos de calidad:

- **Política de Calidad.**

“Grupo Alpura se compromete permanentemente a identificar y satisfacer las necesidades del cliente y ofrecer a sus colaboradores un ambiente propicio para desarrollarse continuamente”.

- **Objetivos de la Calidad Alpura.**

1. Suministrar materiales acorde al programa de producción en la cantidad, calidad y servicio requerido por Grupo Alpura.
2. Resguardo y entrega de ingredientes y/o materiales de acuerdo con las especificaciones y normas establecidas.
3. Garantizar que las operaciones cumplan con las normas y especificaciones establecidas.
4. Entrega del producto terminado acorde al volumen demandado por el mercado de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
5. Resguardo y entrega de producto terminado de acuerdo con las especificaciones y normas establecidas.
6. Preservar y salvaguardar la imagen de la marca.
7. Satisfacer sus expectativas de calidad y servicio.
8. Garantizar personal competente dentro de la organización.
9. Garantizar la certidumbre y confiabilidad de la información generada.
10. Eficientar sistemas de información y comunicación.

Lo antes descrito muestra el proceso de implementación del Sistema De Gestión De La Calidad de Grupo Alpura, pero es importante señalar que hasta la fecha la única empresa del grupo certificada con la norma ISO 9002 es PLASAL, dicha certificación la obtuvo en mayo de 1999, por la empresa certificadora CALMECAC (Calidad Mexicana Certificada).

Con lo que respecta a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., aún no han obtenido dicha certificación, pues actualmente se encuentran en la etapa final de dicho proceso, es decir, en la auditoria externa, la cual es realizada por la empresa sueca SGS (Société Générale De Surveillance).

Sin embargo, se espera que la certificación se obtenga en 2004 a la par con el Sistema HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), pues en una de las entrevistas realizadas al Lic. Jesús González, Jefe de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, nos comentó que para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. es más importante éste último, porque se enfoca al proceso productivo, es decir, está diseñado para proveer al consumidor alimentos seguros; libres de riesgos físicos, químicos y biológicos que pudieran ser causa de daños a la salud. Mientras que la norma ISO está dirigida a lo administrativo, asimismo, porque en un futuro, su objetivo es exportar a Estados Unidos y dicho Sistema constituye el requisito principal para aquellas empresas del ramo alimenticio que deseen introducir sus productos a aquel país. Cabe mencionar, que el Sistema HACCP es la base para la implementación del Sistema ISO.

El uso del “Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control” se realiza en todos los segmentos de la industria de alimentos, en el caso de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., debe ser llevado desde el establo hasta la mesa del consumidor.

Aunque sus siglas sean en inglés, HACCP no es del todo un nuevo idioma para lograr su exitosa implementación. De hecho, parte de las bases del Sistema ya se llevan a cabo dentro del proceso de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V.. Así HACCP mediante análisis con bases científicas, y ayudados por la práctica y experiencia del personal

operativo será desarrollado de manera sólida para asegurar que sus productos no sean riesgo de salud.

Por lo anterior, se puede ver que HACCP no es sólo el compromiso de unos cuantos. Es un proceso, que sin aumentar las tareas de trabajo, requiere de la participación de todos los niveles de la empresa, partiendo de la gerencia y llegando a concretarse en el nivel operativo. Para esto, se requiere que la comunicación sea en doble sentido, no sólo de niveles gerenciales a operativo; sino también en el sentido inverso. No es tampoco un asunto de determinado departamento o área, involucra a todos y cada uno de los sectores de la empresa, para poder crear ese ambiente de seguridad e higiene necesarios en el logro de un producto sano, seguro y efectivo.

Un prerrequisito para el desarrollo e implementación de HACCP es la aplicación de BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA. Aunque parece simple, su aplicación requiere de un cambio de actitud y constancia, es aquí donde la participación del SUPERVISOR de cada una de las áreas se hace imprescindible.

Implementación no es una palabra mágica que hace las cosas por sí misma es información y acción.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha dado el primer paso que es la información de las BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA, la acción vendrá a concretizar esta base para dar los siguientes pasos hacia la implementación de HACCP y de ahí, alcanzar este nuevo reto de lograr la certificación ISO 9000.

Buenas Practicas De Manufactura (BPM).

“Las Buenas Practicas De Manufactura, desde el punto de vista técnico, son el conjunto de normas y actividades relacionadas entre sí destinadas a garantizar que los productos tengan y mantengan las especificaciones requeridas para su uso. En otras palabras, es hacer las cosas bien para generar un resultado positivo.

Las BPM se dividen en tres grupos:

1. BPM Personales
2. BPM Instalaciones
3. BPM Procesos

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. está haciendo mucho hincapié en las BPM Personales puesto que son las más difíciles de controlar.

A continuación se enlistan ejemplos de las BPM Personales:

- ✍ Casilleros limpios y ordenados (ropa limpia).
- ✍ Uso adecuado y calzado de seguridad.
- ✍ Uñas cortas y limpias (manos aseadas).
- ✍ Uso de cofia y cubrebocas en áreas productivas, el cubrebocas deberá tapan la boca y nariz.
- ✍ Colocar la basura en los depósitos específicos.
- ✍ Guardar orden y respeto con los compañeros de trabajo. Uso del bigote corto y aseado, sin que rebasa la comisura de los labios ni se extienda más allá de los lados de la boca”.¹²

Además del Sistema De Calidad ISO 9002, se está trabajando en otros proyectos de calidad:

- Sistema De Calidad En Medios Electrónicos
- Mantenimiento Preventivo (MP)
- 5 S'+1
- Just In Time

¹² MONDRAGÓN, Enrique (1998) *La vaca (Grupo Alpura)*, Año 3, Nú. 1. p. 2.

- **SISTEMAS DE CALIDAD EN MEDIOS ELECTRÓNICOS.**

Dentro de este proyecto se contempla que tanto los documentos utilizados como a los que se hace referencia en el Sistema De Calidad, sean consultados y/o modificados, por medio de la computadora en los siguientes paquetes:

- ✓ Van Quality
- ✓ Lotus Notes

Así se logra que todo el personal involucrado en el Sistema De Calidad, tenga un fácil acceso a los documentos por medio de la computadora. De ésta manera se agiliza el control, la distribución y el conocimiento de los mismos.

Con esto se obtienen varias ganancias. Por una parte se evitan problemas de distribución de documentos ya que se hace automáticamente, se minimizan costos al no usar papel para las copias y a la vez no se usará la fotocopidora. Además, se optimiza el tiempo de revisión de los documentos y Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. sigue a la vanguardia en tecnología al contar con lo más actual.

- **MANTENIMIENTO PREVENTIVO.**

Mediante el mantenimiento preventivo se administran los servicios e intervenciones a máquinas, equipos e instalaciones de una forma programada. Cada reparación se planea cuidadosamente a fin de reducir las posibilidades de falla en el equipo.

Con el mantenimiento preventivo por computadora se pretende reducir el mantenimiento correctivo y controlar de forma moderada el tiempo muerto por mantenimiento preventivo, optimizando el tiempo productivo y alargando el tiempo de vida de los equipos, maquinaria e instalaciones.

Este proyecto asigna a un administrador de sistema, quien se encargará de la programación del mantenimiento preventivo tanto anual, semestral, bimestral, etc..

Dicho administrador también tiene la función de designar que refacciones y herramientas se utilizarán, describirá las actividades y realizará las ordenes de trabajo al momento de iniciar la actividad. Con esto se pretende tener un mejor control de tiempos al realizar las distintas actividades.

- **5 S'+1.**

Se trata de una metodología que permite sistematizar el orden, la limpieza, la seguridad y la documentación.

Dentro de este proyecto se tiene contemplado que la mejor manera de trabajar es hacerlo de forma ordenada, limpia y sin artículos que no se utilizan y que únicamente estén estorbando o no se tenga un uso definido para ellos.

Y ¿Cómo se logra?. Mediante una serie de sencillas reglas:

- ✍ Seleccionar
- ✍ Sistematizar
- ✍ Sacar lo sucio
- ✍ Seguridad e higiene
- ✍ Ser más
- ✍ Seguimiento

Es aplicable en:

- ✍ Oficinas

- ✍ Almacenes
- ✍ Talleres
- ✍ Casa, etc.

Mediante el seguimiento de estos pasos se logra que los materiales, papelería, herramienta, etc., que se tengan en las oficinas o en las áreas de trabajo sean los que se necesitan y no se pierda tiempo en buscarlos.

- **JUST IN TIME.**

Por último, otro de los procesos utilizados por Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. para asegurar la calidad de sus productos es el “just in time”, pues no hay que olvidar que la esencia del mismo es el reducir el tiempo de entrega y evitar desperdicios, ya que al manejar productos perecederos es indispensable que su entrega sea oportuna para no incurrir en costos por merma.

Hablar de calidad ya no es sólo una moda, sino un requisito que les permite a las empresas sobrevivir en el nuevo entorno global y para que estas acrediten que tanto sus procesos productivos y administrativos darán como resultado un producto o servicio de calidad deben: planearlos, controlarlos y documentarlos, razón por la que se han desarrollado una serie de estándares o normas que aseguran la calidad de los productos y a través de los cuales se facilita el comercio internacional, prueba de ello son las normas ISO, que constituyen la base para la implantación de los Sistemas De Aseguramiento De La Calidad.

Para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. la calidad no es una imposición, sino un estilo de vida que les permite reducir costos, tiempo y desperdicios, lo cual es el camino de su mejora continua. Por lo tanto, “Confianza Pura, Calidad Alpura”.

Durante el desarrollo de este punto, hemos llegado a la conclusión que en efecto el proceso de Globalización Económica exige a las empresas la implantación de estándares que

garanticen que tanto sus procesos y, por tanto, sus productos reúnen los requisitos de calidad que demanda el nuevo entorno interno de competencia internacional. Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. consciente de ello puso en marcha diversos Sistemas De Calidad con los que tuvo la necesidad de modificar su estructura administrativa y por ende organizacional, entre los cambios realizados se encuentra el rediseño de manuales, la reubicación de personal, la creación de nuevas Direcciones y en general, un conjunto de estrategias que le han permitido estar al nivel de las empresas internacionales establecidas en el país a consecuencia del mencionado proceso.

4.3. Innovación y servicio al cliente

La innovación es otra de las estrategias utilizadas por Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. para atender las necesidades exigidas por el entorno global, pues recordemos que el innovar implica mejorar lo ya establecido, por lo que la han aplicado tanto en los productos como en la presentación y empaque de los mismos.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. empresa líder, ha desarrollado productos altamente tecnificados para satisfacer las diferentes necesidades de sus consumidores, asimismo se ha desempeñado exitosamente en crear productos de la más alta calidad dentro del mercado de productos lácteos. Ejemplo de éstos son:

✓ Leche deslactosada.

Durante mucho tiempo uno de los mayores problemas de quienes son intolerantes a la lactosa, fue que tenían que privarse del sabor y los beneficios de la leche y sus derivados. Sin embargo, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. percatándose de ello, se dio a la tarea de solucionar dicho problema, creando la leche Alpura deslactosada, la cual es para personas que presentan intolerancia a la lactosa.

✓ **Leche sin colesterol.**

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. presenta una alternativa para aquellas personas que de manera preventiva o por recomendación, requieren reducir el consumo de colesterol en su dieta diaria: Su nueva leche sin colesterol. Este producto mantiene la calidad Alpura con la única diferencia de que la grasa de la leche ha sido substituida por grasa vegetal.

✓ **Leche light.**

Fue creada para aquellos consumidores que se preocupan por cuidar su figura, ya que es baja en grasa, pero sigue siendo rica en calcio.

✓ **Fortileche.**

Dados los constantes cambios que día a día se presentan en todos los ámbitos de la sociedad, los productos de consumo no podían ser la excepción.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. consciente de ello, ha decidido incursionar en el mercado de las fórmulas lácteas como una forma de diversificación e innovación que satisfaga plenamente las necesidades de sus consumidores.

En la búsqueda para lograr la mejor fórmula láctea, se ha logrado desarrollar un producto de inmejorable calidad: FORTILECHE.

Fortileche es una fórmula láctea entera, elaborada con leche parcialmente descremada, adicionada con grasa vegetal y enriquecida con hierro, calcio y vitaminas A, B6 y D.

✓ **Kids.**

Pensando en los niños y en las mamás de éstos, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha desarrollado una línea de leche en polvo llamada kids, ésta es especial porque además de contar con todos los atributos de la marca **Alpura**, los niños encuentran en ella un delicioso sabor que les encanta ya que contiene el toque dulce de la miel. Sus empaques también fueron diseñados con colores y formas divertidas que les llaman la atención. Además desde el punto de vista nutricional, kids tiene otros elementos importantes y directamente relacionados con las etapas de crecimiento infantil como son los cereales, minerales y prebióticos.

Además de los antes mencionados, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha elaborado otros productos, como son los postres y más recientemente el café con leche, logrando así atraer nuevos consumidores.

Por otro lado, para Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. sus consumidores son lo más importante, por ello se ha esmerado en brindarles una mejor atención a través de la introducción de nuevos productos que satisfagan sus necesidades, precios competitivos, calidad en el producto y servicio en el punto de venta, así como una amplia presencia en el mercado.

Grupo Alpura cuenta con una serie de depósitos y distribuidores establecidos en puntos estratégicos a lo largo de la República Mexicana, con el único objetivo de proporcionar un mejor servicio al cliente y que éste disponga del producto aún en el lugar más grande o pequeño del país, pues sabe que para cualquier organización el satisfacer las necesidades de sus clientes es de suma importancia, ya que gracias a éstos ocupan un lugar en el mercado.

Recientemente se creó el depósito de Ecatepec, el cual ha retomado el servicio de entrega a domicilio, permitiéndole a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. estar más cerca de sus consumidores.

El hablar de calidad no sólo involucra al producto, sino también al plus de éste, es decir, el servicio al cliente, el cual debe ser inculcado a todos los miembros de la organización. Así Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. se ha caracterizado por ser una empresa flexible que día a día trabaja con calidad total pues además de garantizar sus productos toda la empresa se encuentra al servicio de sus clientes.

Debido al proceso de Globalización Económica, la calidad no debe ser vista como algo a cuidar, sino utilizarla como una estrategia competitiva que permitirá estar a la altura de las grandes empresas mundiales.

Durante este capítulo, confirmamos las modificaciones realizadas en la estructura administrativa de Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., así como las estrategias estructurales implantadas para enfrentar el impacto del proceso de Globalización Económica.

También observamos que el proporcionar productos de calidad constituye una de sus prioridades para conservar a sus clientes.

Finalmente, podemos decir que Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. es una empresa dinámica, flexible y emprendedora, en la que el miedo al cambio no representa ningún obstáculo, y gracias a ello, ha logrado su desarrollo y consolidación como líder en productos lácteos.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., empresa 100% mexicana, dedujimos que gracias al esmero, dedicación y participación de todos sus integrantes; así como a la acertada forma de dirigirse en un ambiente turbulento y dinámico producto de la Globalización Económica, ha permanecido en el gusto del consumidor por más de 25 años.

La Globalización Económica se ha caracterizado por una serie de tendencias, de las cuales algunas han sido aprovechadas por Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. , tales como: el avance tecnológico, pues para dicha empresa el contar con tecnología de punta en sus áreas productivas y administrativas ha sido una de sus prioridades. Así también, vemos que la competencia se ha vuelto más intensa debido a la apertura comercial, puesto que ahora los competidores ya no son sólo nacionales, sino también transnacionales, lo cual le ha dado la pauta para mantenerse en innovación constante.

Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V., es una empresa a la que el proceso de Globalización Económica le impactó desde el hecho de formar parte del sistema agropecuario mexicano, ya que como observamos, la firma de tratados de libre comercio no son equitativos entre todos sus integrantes y donde el sistema lácteo mexicano se ha visto sumamente afectado, principalmente por la competencia desleal, consecuencia de la reducción arancelaria.

Sin embargo, Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. ha demostrado ser una empresa sumamente flexible, porque ha logrado implementar una cultura de calidad basada en una mejora continua y en el trabajo en equipo. Asimismo, comprobamos que es dinámica, porque ha sabido moldear su estructura administrativa a las exigencias del entorno global con el propósito de mantenerse en el mercado y superar a su competencia más cercana

(Lala y Nestlé). Y para ello, ha puesto en marcha una serie de estrategias. Entre las cuales se encuentran:

- Cambios en su estructura organizacional, al crearse la Dirección de Informática y Mercadotecnia.
- Adquisición de tecnología de punta.
- Capacitación continua.
- Nuevos programas de capacitación.
- Modificación y ampliación en infraestructura productiva.
- Implantación de diversos Sistemas De Calidad, como: ISO 9000, HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos), Buenas Prácticas de Manufactura, Just In Time, 5's + 1, etc..
- Innovación constante.
- Calidad en sus productos y servicio al cliente.

Podemos decir, que específicamente la Globalización Económica impactó a Ganaderos Productores De Leche Pura, S.A. De C.V. en el aspecto administrativo, al constatar la creación de dos nuevas Direcciones y así hacer más eficiente el flujo de información y por ende la toma de decisiones. De igual manera, la implantación de sistemas de calidad tanto administrativos (ISO) como productivos (HACCP), los cuales no garantizan la venta y aceptación de los productos, pero que constituyen un requisito para ingresar al mercado global.

En cuanto al aspecto productivo, se ha vuelto una empresa casi automatizada donde su tecnología es semejante a la de las grandes empresas transnacionales, permitiéndole consolidarse en el mercado de productos lácteos, pues mantiene contacto directo con sus clientes para conocer y satisfacer sus necesidades .

Todos estos cambios no serían posibles sin la respuesta favorable de su personal, el cual se mantiene en capacitación constante y es exhortado a formar parte de la nueva cultura de calidad adoptada por la familia Alpura de la que ellos son la parte medular para el adecuado funcionamiento de la misma.

Debido al proceso de Globalización Económica, las empresas para mantenerse en el mercado deben tener estructuras flexibles y dinámicas; personal capacitado; tecnología de punta; infraestructura y una cultura organizacional abierta al cambio.

Para concluir, podemos decir que la Globalización Económica ha propiciado que todas las empresas enfrenten el reto de incrementar su competitividad. A este reto, sólo se le puede responder con productos y servicios de calidad, que se obtienen mediante la puesta en marcha de Sistemas De Calidad Total aunado a la innovación constante y al buen servicio al cliente. Ello requiere de una modificación de paradigmas que se fundamente en un cambio cultural a nivel organizacional e individual.

BIBLIOGRAFÍA

- Bassi, Eduardo (2001) *Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas*. México, Ed. Limusa. 175 p.
- Cantú Delgado, Humberto (2001) *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2ª ed., México, Ed. McGraw-Hill. 382 p.
- Cortagerena, Alicia B. (1999) *Administración y gestión de las organizaciones*. Argentina, Ed. Macchi. 208 p.
- Del Valle , M.C... et al. (1996) *Viabilidad y perspectivas de desarrollo en el nuevo reordenamiento mundial. El sistema lechero y lácteo en México*. México, UNAM. 287 p.
- Eaton, David W. (2001) *México y la Globalización. Hacia un nuevo amanecer*. México, Ed. Trillas. 286 p.
- Fernández Ríos, Manuel y José C. Sánchez (1997) *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo evaluación*. España, Ed. Díaz de Santos. 340 p.
- Flores Olea, Víctor y Mariño Flores (2000) *Crítica de la globalidad. Dominación y liberación en nuestro tiempo*. México, Ed. Fondo de Cultura Económica. 598 p.
- Flores Paredes, Joaquín (2001) *El contexto del comercio exterior de México: Retos y oportunidades en el mercado global*. México, UNAM, FESC. 158 p.
- Garten, Jeffrey (2001) *Estrategias para la economía global*. México, Ed. Pearson Educación. 323 p.

- Hamui -Halabe, Liz... et al. (2000) *Efectos sociales de la Globalización*. México, Ed. Noriega editores. 149 p.
- Hermida, Jorge... et al. (1996) *Administración y estrategia*. 4ª ed., Argentina, Ed. Macchi. 575 p.
- Jiménez Montañés, María Ángela (1996) *La calidad como estrategia competitiva (Gestión, Rentabilidad, Auditoría)*. España, Ed. Tébar Flores. 215 p.
- Méndez Morales, José Silvestre (1997) *Fundamentos de economía*. 3ª ed., México, McGraw-Hill. 317 p.
- Mercado, Salvador (2002) *Comercio Internacional*. 5ª ed., México, Ed. Limusa. 446 p.
- Münch Galindo, Lourdes (1991) *Fundamentos de administración*. México, Ed. Trillas. 240 p.
- Pérez Enrí, Daniel (2000) *Economía en el pensamiento, la realidad y la acción*. Argentina, Ed. Macchi. 656 p.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 3ª ed., México, ECAFSA. 175 p.
- Romero, Alberto (2002) *Globalización y Pobreza*. Colombia, Ed. Unariño. 150 p.
- Sánchez Ambriz, Gerardo y Marcela Ángeles Dauahare (2003) *Tesis profesional: ¡Un problema!, ¡Una hipótesis!, ¡Una solución!*. México, UNAM. 107 p.
- Reyes Ponce, Agustín (1985) *Administración de empresas. Teoría y practica*. México, Ed. Limusa. 189 p.

Soto, Eduardo (2001) *Comportamiento Organizacional. Impacto de las Emociones*. México, Ed. Thomson. 210 p.

Wallece, Thomas F. (1995) *Estrategia guiada por el cliente. Competitividad por medio de la excelencia operacional*. México, Ed. Panorama. 291 p.

• **REVISTAS GRUPO ALPURA**

Mondragón, Enrique (1996) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Año 1, Número 1, 13 p.

---- (1998) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Año 2, Número 6, 13 p.

---- (1998) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Año 3, Número 1, 13 p.

---- (1998) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Año 3, Número 2, 13 p.

---- (1999) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Año 3, Número 5, 13 p.

---- (1999) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Año 4, Número 1, 13 p.

---- (2001) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Septiembre 2001, 13 p.

---- (2001) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Año 7, Número 2, 13 p.

---- (2002) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Marzo 2002, 13 p.

---- (2002) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Marzo 2002, 13 p.

---- (2003) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Mayo 2003, 15

---- (2003) *La vaca (Grupo Alpura)*. México, Septiembre, 15 p.

PROFECO (1996) *Estudio sobre la calidad de la leche*. Nú. 235, México.

SAGAR (1996) *Programa de producción de leche y sustitución de importaciones*. México.

SAGAR-INEGI (1996) *Boletín anual de leche*. Vol. IV, Nú. 5, México

www.alpura.com

<<http://www.unamosapuntos.com> [Consulta 2 de junio de 2003]

< <http://www.unamosapuntos.com> [Consulta 22 de junio de 2003]

CERRO, José Antonio (2003) “El sector externo mexicano: países y productos”,

<<http://www.economista.com> [Consulta 23 de junio de 2003]

CASTRO SOTO, Gustavo (2004) “*El campo y el TLC*”, <<http://www.ecoportel.net>
[Consulta 5 de abril de 2004]

LARRONDO, Ernesto (2002) “*Productores de leche denuncian competencia desleal*” –

<<http://mx.geocities.com/ddgrr2000/produccion5.htm> [Consulta 5 Abril 2004]

ZUÑIGA, José Antonio (2003) “*La globalización financiera no siempre es positiva para países en desarrollo*”, <<http://www.lajornada.com.mx> [Consulta 16 de junio de 2003]

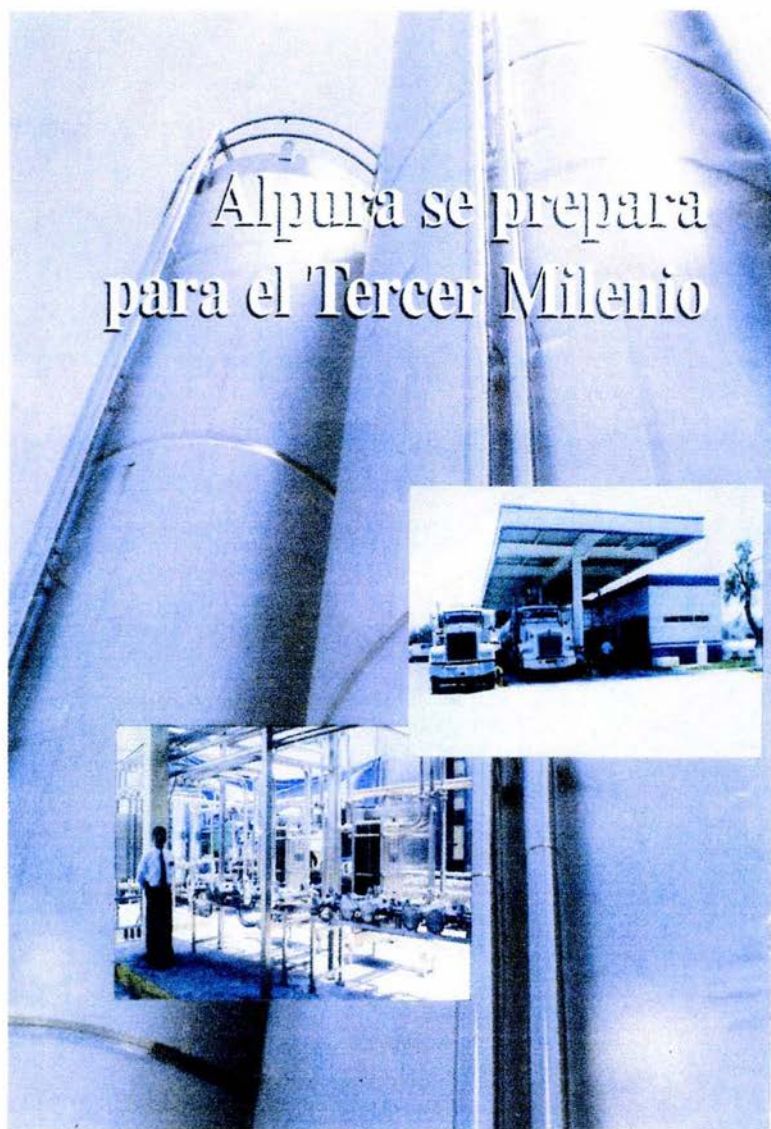
alpura



Nuestra Gente



Alpura se prepara
para el Tercer Milenio



PRODUCTOS ALPURA



*LECHE
PREFERENTE*

*LECHE
DESLACTOSADA
ULTRAPASTEURIZADA*



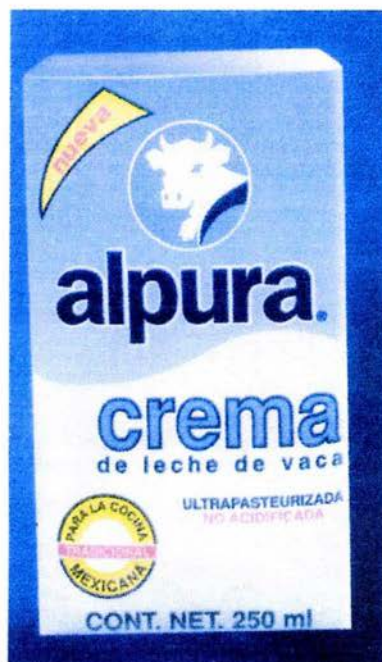


*LECHE
SIN COLESTEROL
ULTRAPASTEURIZADA*



ALPURA KIDS

**FORTI LECHE
ULTRAPASTEURIZADA**



**CREMA
ULTRAPASTEURIZADA
NO ACIDIFICADA**



YOGHURT ALPURA



YOGHURT
ALPURA
TOTAL

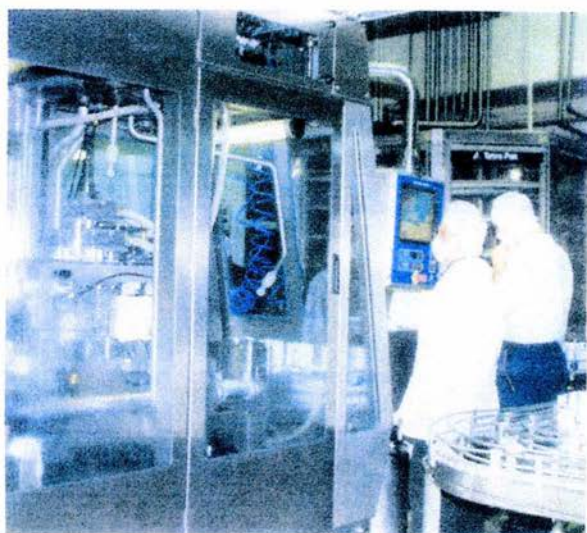


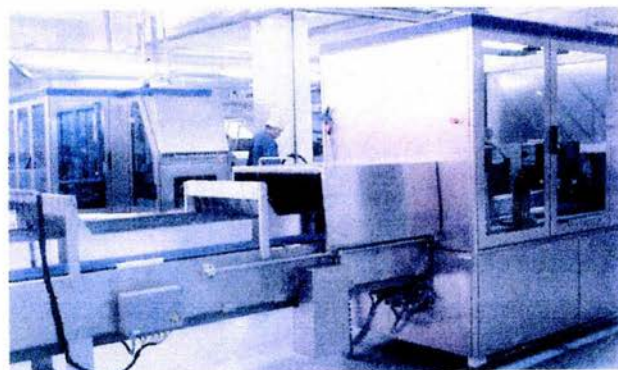
QUESOS ALPURA

TECNOLOGÍA

*PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA EN UNA
SOLA MÁQUINA ...*

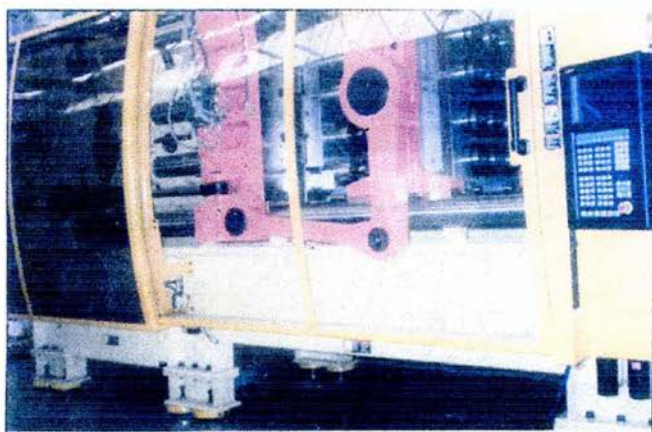
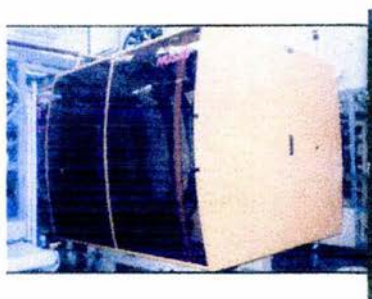
A3

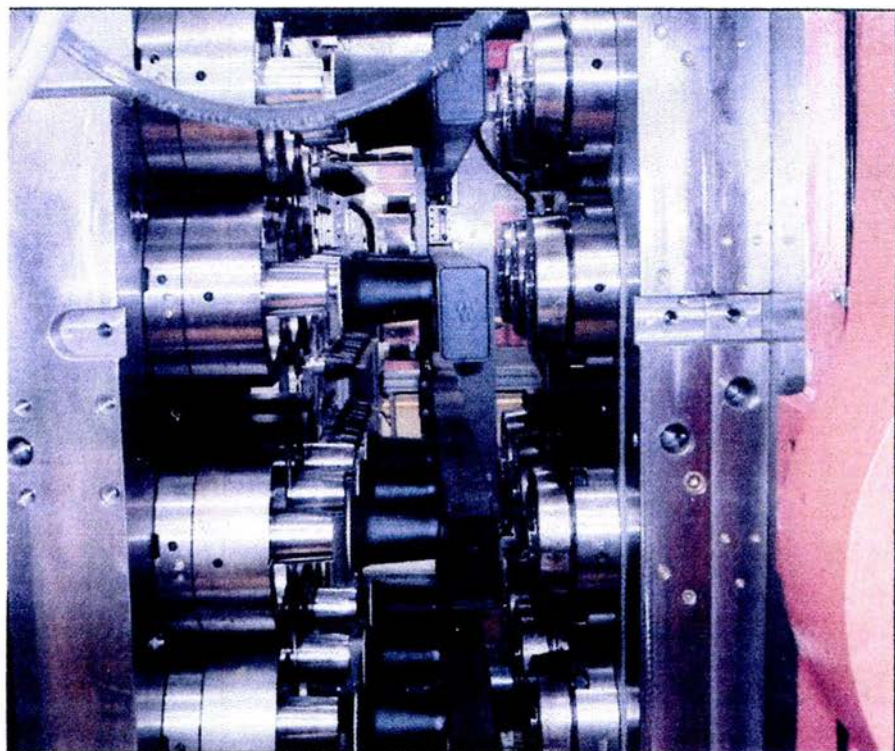


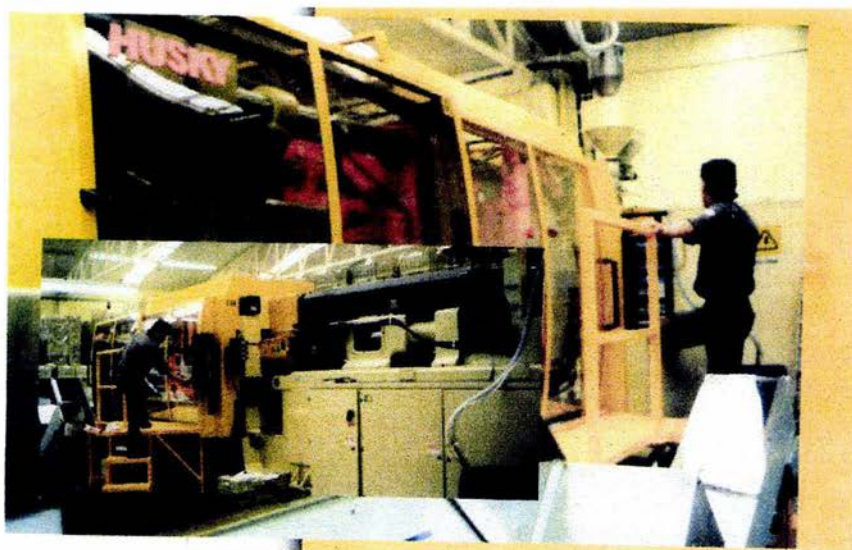
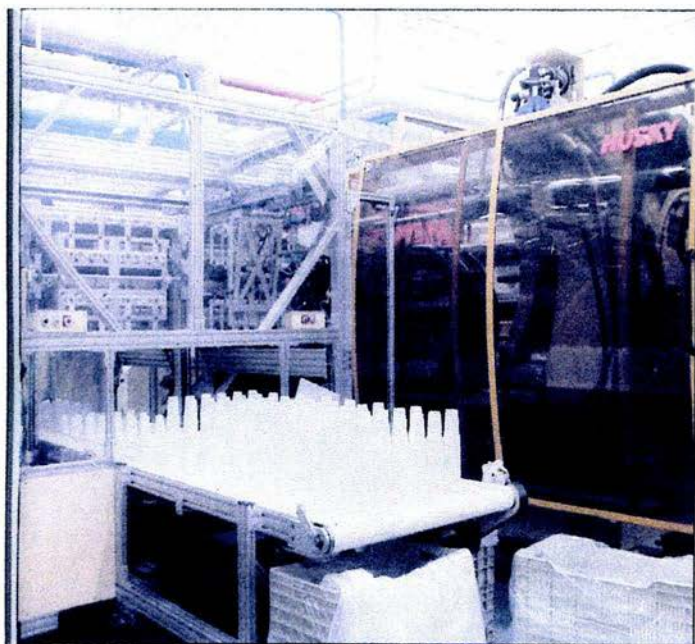


PRODUCTIVIDAD...

HUSKY

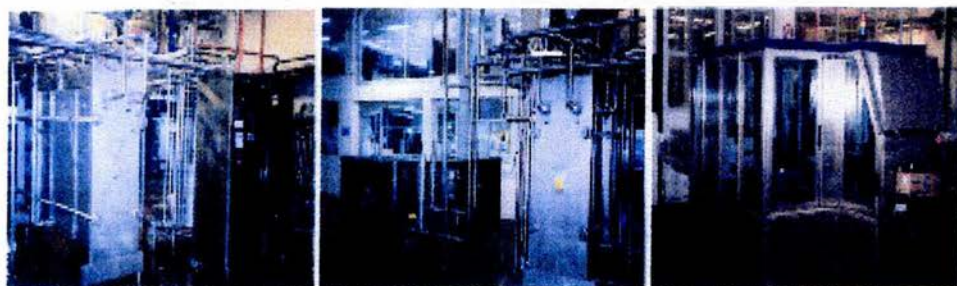






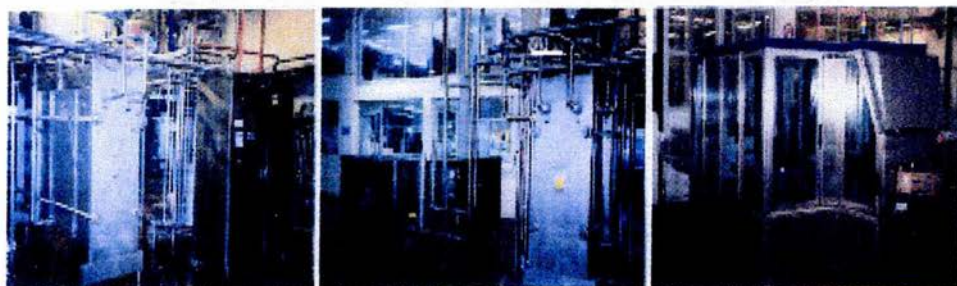
COMPROMETIDOS CON LA CALIDAD

*STERITHERM
DOBLE CAPACIDAD*



COMPROMETIDOS CON LA CALIDAD

*STERITHERM
DOBLE CAPACIDAD*





*MERMELADAS
ALPURA*



*YOFRUT
ALPURA*