



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

134
20

MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA INDUSTRIA
QUIMICA MEXICANA Y SU VISION PARA EL AÑO
2000

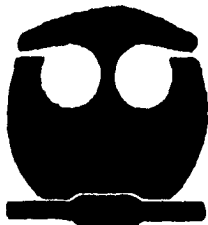
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERA QUIMICA

P R E S E N T A:

MARIA GUADALUPE TORRES PADILLA



MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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


Jurado asignado

Presidente	Prof. Rojo y de Regil Eduardo
Vocal	Prof. Padilla de Alba José Luis
Secretario	Prof. Ernesto Pérez Santana
1er suplente	Prof. Iñiguez Hernández Alejandro
2o. suplente	Prof. Galdeano Bienzobas Carlos

Sitio donde se desarrolló el tema: **Facultad de Química**
Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad Universitaria, México D.F.


Nombre completo y firma del asesor del tema:

Prof. I.Q. Ernesto Pérez Santana



Nombre completo y firma del sustentante

Srita. María Guadalupe Torres Padilla



**A mis padres,
María Elena y Pablo Enrique**

**A mis hermanos,
María Elena y Juan Pablo**

**A mis abuelos,
María Elena, Rosa, José Antonio y Guillermo**

A mis mejores amigas,
Ale, Norma y Vero

A Margarita

A mi Director Espiritual,
R.P. Gerardo Velázquez

**A la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México,
con todo cariño y agradecimiento**

A México

**Un agradecimiento muy especial al Ingeniero Ernesto Pérez Santana,
por toda la ayuda, paciencia y dedicación a mi trabajo, y por la valiosa
transmisión de su experiencia**

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	LA POLÍTICA ECONÓMICA MEXICANA: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	5
II. 1	Historia y Antecedentes de la política económica actual	5
II. 2	El entorno económico actual	26
II. 3	Lo que debe contemplar la política económica mexicana	29
II. 4	Expectativas de la política económica actual	36
III.	EL ENTORNO SOCIO-POLÍTICO COMO ELEMENTO DE IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO INDUSTRIAL	41
III. 1	El ambiente socio-político en México	41
III. 2	El efecto del entorno socio-político sobre la política industrial mexicana	46
III. 3	La visión actual de los empresarios	58
IV.	LA EMPRESA EN EL ÁMBITO MICROECONÓMICO	69
IV. 1	La constitución de las empresas	69
IV. 2	Teoría de la demanda	80
IV. 3	Teoría de la producción	84
IV. 4	Organización industrial	86
IV. 5	El proceso administrativo	93
IV. 5. 1	La planeación	93
IV. 5. 2	La organización	99
IV. 5. 3	La dirección	105
IV. 5. 4	El control	108

V.	DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO	114
V. 1	El modelo como herramienta administrativa	114
V. 2	Elementos y factores del entorno	120
V. 2. 1	La situación de la Industria Química Nacional	121
V. 2. 2	Algunos elementos que influyen actualmente en la operación de las empresas	129
V. 3	Desarrollo del modelo	134
VI.	APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS OPERATIVOS DEL MODELO A UN CASO REAL	167
VI. 1	Explicación de los parámetros de evaluación	167
VI. 1. 1	Productividad	168
VI. 1. 2	Competitividad	173
VI. 1. 3	Calidad Total	178
VI. 2	Resultados	182
VI. 3	Conclusiones sobre la investigación	204
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	208
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	214
IX.	ÍNDICE DE FIGURAS	219

I. INTRODUCCIÓN

La idea de desarrollar un modelo administrativo para empresas mexicanas surgió de un ambiente adverso para el progreso económico y social en México. El año de 1995 tuvo que ser necesariamente un nuevo punto de partida para el desarrollo industrial; los primeros meses quizá el foco principal de las atenciones fue hacia el aspecto financiero, que estaba determinando el futuro de muchas organizaciones; los últimos meses y los primeros del año en curso se ha orientado la atención hacia la nueva estrategia en política industrial que el país requiere, para corresponder al papel que México juega en la actualidad como parte de un mercado internacional.

La suma de factores financieros, políticos y sociales provocaron una circunstancia difícil para la microeconomía mexicana; la salida a ello no era clara ni sencilla, pero lo que sí era seguro es que se requería de una filosofía empresarial diferente, nueva en muchos aspectos, que contemplara alternativas de solución que hasta entonces no eran comunes ni frecuentes. México se encuentra ya en un mercado globalizado, por un lado, y por el otro, resulta que el mercado interno se ha debilitado, y de su fortalecimiento depende que la conclusión de la llamada "crisis" alcance un nivel uniforme que se extienda a todas las empresas mexicanas, no sólo a unas cuantas, independientemente de su tamaño y servicios.

Inspirados en el punto de que el país requiere de la creación de negocios como fuente de solución al entorno económico adverso, el cuestionamiento inicial fue el de cómo podrían

emprenderse nuevos negocios ante las circunstancias económicas y sociales que prevalecían. Se necesitaba plantear algo diferente, definir elementos que sirvieran de base para generar nuevas organizaciones, siguiendo el razonamiento de que un país en crisis obliga a la producción de empleos, lo cual está condicionado a tener nuevos negocios; luego, la interrogante es cómo debe estar conformada una nueva organización ante al panorama existente.

En base a la experiencia de lo que ha dado y no resultados, se llegó a la conclusión de que podía idearse un modelo que dirigiera la administración de la empresa contemplando los nuevos elementos. El industrial de hoy debe considerar factores que aparecen por primera vez como parte activa en la planeación de una empresa: el gobierno no es más el protector ni promotor del desarrollo industrial -aunque de su eficiente participación y la estabilidad macroeconómica depende en gran medida el logro de los objetivos microeconómicos-, las importaciones se reconsideran y se tiende a excluirlas como parte de los procesos de producción, la competencia se mueve del esquema nacional al internacional, la estabilidad monetaria sufre alteraciones, el ambiente político y social es agresivo, y determina parámetros económicos como la estabilidad de mercados.

El modelo debería contemplar este tipo de factores que demandan el replanteamiento de costumbres, objetivos, medios y valores de cualquier organismo de producción; se trata de encontrar y concluir qué es lo que busca el cambio, hacia dónde se dirige y de qué medios se vale. Plantear lo que se quiere realizar, y no proyectar lo que ha sido hasta ahora.

Se enfoca hacia la industria química mexicana porque sin duda se trata de uno de los sectores que ha sido pilar para el desarrollo económico mexicano, que ha sabido en su mayoría aprovechar las nuevas circunstancias y se ha consolidado como uno de los más importantes exportadores del país. Con excepción de aquellos subsectores muy concentrados en el desarrollo del mercado interno, la mayoría de las empresas químicas mejoran sus índices de producción y ventas. Las inversiones continúan con un ritmo ascendente en la industria química, se empieza a observar ya la ejecución de proyectos de importantes empresas internacionales que han decidido ser parte de la industria química en México.

Adicionalmente, el carácter multiplicativo de la rama química origina que los países que cuentan con una industria química bien estructurada, generalmente desarrollen sectores encadenados en constante expansión y crecimiento.

En los últimos años, el sector trabaja para tener estructura y competitividad de nivel mundial, los negocios se reestructuran y se invierte en nuevas tecnologías y productos. Por todo lo anterior, la industria química es una de las esferas más dinámicas en la producción y economía de México.

El modelo entonces se traduce a un proyecto o compendio de acciones empresariales aplicables a las industrias mexicanas en el momento actual.

La expectativa que se contempla para principios del siglo XXI visto en prospectiva considera elementos macroeconómicos en niveles estables: inflación, tasas de interés, control del Producto Interno Bruto, paridad cambiaria; esto resulta en una posición más fuerte, tanto interna como externa.

Lo anterior llevado a los negocios concluye en que para el año 2000 la planeación deberá poder realizarse sobre bases mucho más sólidas, de manera que las organizaciones productivas adquieran la posibilidad real de exportar, contar con un mercado interno satisfecho totalmente y un intercambio comercial no centralizado en los Estados Unidos, sino en un mercado mundial.

Para ello, el desarrollo del modelo administrativo deberá establecer los parámetros más importantes que cualquier empresa del ramo industrial mexicano pueda incluir como parte de sus funciones operativas y administrativas, en miras a consolidarse como un negocio de producción y competitividad mundiales que sea sustento de la nueva filosofía empresarial mexicana.

II. LA POLÍTICA ECONÓMICA MEXICANA: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

II. I HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA POLÍTICA ECONÓMICA ACTUAL

El sistema económico mexicano está sustentado por instituciones políticas y económicas. Las unidades sociales que se desenvuelven dentro de estas instituciones o estructuras tienen comportamientos interdependientes; es decir, las acciones de unas afectan al comportamiento de otras, e inclusive los intereses de las distintas unidades pueden estar en conflicto.

La capacidad de los grupos sociales para influir en el comportamiento de los demás depende del arreglo institucional, por lo que el funcionamiento de cada sistema da lugar a fenómenos económicos, políticos y sociales particulares. Por lo tanto, una forma de corroborar la validez sobre la naturaleza de una sociedad consiste en modelar a las distintas estructuras que la conforman y determinar si los resultados coinciden con el comportamiento observado, para aprobar o descartar la hipótesis. A partir de ideas sobre la historia y desarrollo de la estructura político-económica mexicana se pueden reproducir los hechos y modelos macroeconómicos presentes.

Aunque el año de 1920 puede ser considerado como el punto de partida del modelo mexicano postrevolucionario, no fue sino hasta 1940 cuando las principales instituciones que dan sustento al sistema político-económico quedaron conformadas. Esto es, en el

período de Lázaro Cárdenas (1934-1940) quedó instituido el PRI como un partido de corporaciones, en tanto que en el período de Ávila Camacho (1940-1946) se consolidó la legitimización del Estado ante los grupos empresariales mediante la reafirmación del compromiso del Estado con el desarrollo capitalista.

A pesar de que las estrategias de política y las actitudes observadas a lo largo de estas cuatro décadas han cambiado, las estructuras permanecieron en lo esencial inalteradas.

Muy probablemente, los últimos años de la década de los ochentas son los que marcaron una nueva ruta para la naturaleza del sistema mexicano, por razones como el establecimiento del Pacto Económico, el robustecimiento del proceso de reprivatizaciones, la apertura externa emprendida, e incluso el deterioro de las economías de Europa del Este, que debilitaron las ideologías que alentaban la intervención directa del Estado en actividades productivas.

De cualquier forma, el diseño de la política económica mexicana a partir de la experiencia histórica está lejos de ser sencillo. Por estructura político-económica se entiende el marco institucional en el que se desenvuelven tanto las fracciones del bloque dominante como los demás representantes de una sociedad (subordinados e independientes). Las fracciones dominantes o figuras principales del sistema mexicano son: el sector privado -capitalistas o empresarios-, los trabajadores organizados y el gobierno. En cuanto al capital internacional representado por las compañías transnacionales que operan en el país, podemos considerar, para efectos de una descripción agregada del sistema mexicana, que sus intereses coinciden con los de los grupos empresariales nacionales. Con lo que respecta a los campesinos, aunque fueron institucionalizados en el seno del partido oficial a través de la Confederación

Nacional Campesina, no son participantes directos del bloque de poder pues a partir de 1940 quedaron sometidos a un régimen de protección tutelar por parte del gobierno.¹

El estado de autonomía relativa o limitada es teóricamente el esquema que describe la realidad mexicana, lo cual debe entenderse como la capacidad del Estado para dirigir con el consenso de las demás fracciones del bloque de poder. De acuerdo a este enfoque, los hechos muestran al grupo capitalista con una participación creciente de la riqueza nacional en el largo plazo; sin embargo, el gobierno posrevolucionario adoptó a su vez decisiones de política económica en contra de los intereses del capital privado, las cuales provocaron fuertes disputas entre grupos empresariales y gobierno.

El Estado no está totalmente coaligado con los grupos empresariales; el gobierno mexicano tiene objetivos propios que surgen de sus compromisos con el sistema de producción capitalista y de su necesidad de legitimización ante las masas. La dependencia de México de los intereses económicos internacionales y la inclinación por crear una economía moderna e industrial, dieron origen a una estructura político-económica que permitió y alentó la expansión de la infraestructura productiva a partir de la acumulación del capital privado.

El gobierno estableció reglas que consolidaron su injerencia en la actividad económica a través de distintos mecanismos, como son la redistribución de tierras, la política fiscal y

¹ Castañeda, Gonzalo. *El sistema económico mexicano de 1940 a 1988. Un planteamiento de teoría de juegos*. pp. 1-3. Folletos UDLA PUEBLA. México, 1992.

monetaria, la creación de empresas paraestatales, el control de precios, la intervención en el comercio exterior, la inversión y los mercados laborales.

Por lo anterior podemos decir que la política económica mexicana obedece de manera importante a consideraciones de índole político.

Por otro lado, al haber sido las demandas sociales de las masas el instrumento que legitimó el levantamiento en armas de 1910, los gobiernos postrevolucionarios adquirieron la responsabilidad de crear un aparato estatal benefactor. De hecho, el arreglo institucional suscrito entre el Estado y la dirigencia obrera postula la creación de una economía industrial y da cauce a las cuestiones sociales. Con ello, el Estado logra conectar los objetivos de la dirigencia sindical con las demandas obreras, como son la creación de infraestructura social y la remuneración salarial, y de esta forma quedó comprometido con un desarrollo industrial que a su vez garantizara una distribución relativa mínima de los satisfactores económicos y sociales entre los distintos grupos sociales.²

México, a semejanza de otros países latinoamericanos, alteró la orientación de su economía a consecuencia de la gran depresión de los años treinta, dados los adversos efectos que tuvo sobre la exportación de productos tradicionales. Las circunstancias prevaletentes al inicio de la Segunda Guerra Mundial favorecieron aún más este proceso, en especial las restricciones en la oferta de productos de importación y la ampliación de la demanda de los productos exportables en los mercados mundiales.

² Ibid. pp. 4-5

Entre 1950 y 1970 México registró un desempeño macroeconómico notable: el producto interno bruto creció a una tasa anual de casi 6.6%, mientras que la inflación se mantuvo por debajo del 4.5%. Este periodo fue resultado de la maduración de las instituciones que creó la Revolución Mexicana, combinada con una evolución estable de los mercados mundiales. La estrategia de desarrollo que se aplicó en este tiempo pretendía articular mercados segmentados en todas las regiones del país, con grandes inversiones en infraestructura en los sectores de telecomunicaciones, energía y transporte; con apoyo a la producción agrícola mediante una activa política de reparto agrario, y con la promoción de la industrialización a través de una política de sustitución de importaciones. Todos estos elementos estructurales del programa económico de México tuvieron como base una estricta disciplina fiscal y monetaria.³

Fue un periodo de desarrollo cuya estrategia estuvo basada en la protección, la represión financiera y una fuerte presencia del Estado en ciertas áreas de la producción. Esta versión de un desarrollo estabilizador fue abandonada por el gobierno a finales de la década de los sesenta, y a principios de la década de los setenta el gobierno llevó a cabo un intento de reforma, que pretendía modificar el sistema fiscal para aumentar ingresos y echar mayor parte de la carga sobre los grupos empresariales y las personas de más altos ingresos. Los cambios impusieron mayores restricciones a la inversión extranjera, inversión pública

³ Aspe Armella, Pedro. *El camino mexicano de la transformación económica*. pp. 20-22. Fondo de Cultura Económica. México, 1993.

aumentada para acelerar el desarrollo de la economía y el empleo, y programas sociales tendientes a reducir la pobreza.

Surgió un clima de hostilidad entre el gobierno y los dirigentes empresariales, lo cual causó una baja de la inversión de firmas nacionales y extranjeras, produciendo una fuga de capitales en gran escala. Ante esto, el gobierno decidió abandonar los aspectos principales de la reforma fiscal, pero siguió adelante con el gasto del sector público, tanto con fines sociales como en inversiones de firmas del Estado.

Los déficit gubernamentales y los préstamos del extranjero aumentaron con rapidez y el déficit de la cuenta corriente en la balanza de pagos creció igualmente.

La política económica seguida había resultado desestabilizadora, y el siguiente gobierno empezó con un modelo de "prudencia" financiera. Apareció entonces un nuevo factor, que cambió el equilibrio de las fuerzas: las reservas petroleras conocidas de México aumentaron extraordinariamente. Las inversiones pronto volvieron y el aumento de divisas extranjeras en ingresos del gobierno estimuló a su vez un nuevo esfuerzo por remodelar el desarrollo del país.

Los objetivos de la industria fueron declarados en el plan industrial de 1979; se incluían altísimas tasas de inversión y desarrollo con una tendencia muy marcada a hacer más profunda la estructura de producción en bienes de capital y campos de tecnología más avanzada. La imagen comprendía una guía gubernamental para estimular nuevas industrias, una inversión extranjera estrictamente limitada y una alta tasa de desarrollo para crear una

nueva estructura industrial y para generar oportunidades de empleo. Se proyectaba además un rápido desarrollo de las exportaciones no petroleras.

Con respecto a los impuestos, se pasó la carga de impuestos del ingreso laboral al ingreso del capital, y de las gamas de los bajos impuestos a las de altos.

Los efectos conjuntos de los crecientes ingreso y gasto de las exportaciones petroleras, de todos los nuevos programas de beneficencia social, y de una inversión notoriamente aumentada, hizo subir con rapidez la demanda. La producción también aumentó rápidamente, pero no pudo mantener el paso del crecimiento de la demanda por lo que se compensó con un aumento de importaciones. El gasto gubernamental creció con tal rapidez, que fue muy superior a los aumentos de ingresos del petróleo.

Las presiones del gasto y la producción, ambos en franco incremento, causaron alza de los precios y por temor a agravar más la inflación el gobierno se aferró a un tipo fijo de cambio pese a la presión que sobre exportadores ejercían los crecientes precios internos.

Se continuó pidiendo prestado para financiar el creciente déficit externo, pero en 1982 el país estaba mucho muy endeudado, por lo que se vio obligado a aplicar una devaluación. Se provocó una crisis de divisas extranjeras y la continua fuga de capitales impuso una mayor devaluación, causando mayor inflación e imponiendo mayores frenos a la producción y el empleo internos.

Los problemas económicos de este período, principalmente del año de 1982, mostraron el fracaso del modelo de desarrollo de una economía protegida, en el que se privilegia el

crecimiento hacia adentro y bajo la rectoría del Estado, caracterizado principalmente por una industria altamente protegida y subsidiada, con un alto grado de capacidad instalada subutilizada y con pocas posibilidades de competir.

Se requería en ese momento de un replanteamiento del modelo económico, cuya implementación fue acelerada por las presiones de los organismos financieros internacionales y los gobiernos acreedores.

En las crisis financieras y de balanza de pagos de 1976 y de 1982, tuvo un importancia especial el severo deterioro de las finanzas públicas y la consecuente contracción del ahorro público. También influyó el hecho de que la estructura económica que se mantenía era obsoleta en relación a los desarrollos de la economía internacional; el equilibrio fiscal fue transitoriamente compensado por una amplia disponibilidad de financiamiento externo. Sobrevaluación cambiaria, contracción del ahorro público, cuenta corriente ampliamente deficitaria y fuertes entradas de financiamiento externo fueron los fenómenos que precedieron el inicio de la crisis de aquellos años.

Realmente a partir de esta situación empieza una etapa diferente en la historia económica de México, cuyo rasgo distintivo es el empeño puesto en la estabilización. La estrategia funcionó en sus etapas iniciales, y con ciertos ajustes definidos a partir de las cambiantes circunstancias internas y externas, ha sido la esencia de la política económica seguida hasta la actualidad.

A partir de 1982 el gobierno se enfrentó a la combinación de la crisis de la deuda externa e inflación interna en forma muy comercial. El programa correctivo fue cuidadosamente planeado para hacer frente a los problemas inmediatos, y se impuso la principal carga del ajuste sobre el sector público y los trabajadores. En 1983 se estableció el Programa Inmediato de Reordenación Económica, el gobierno recortó sustancialmente su gasto y aumentó los precios y tarifas del sector público. En el Plan de Desarrollo de 1983 se contempla la reforma arancelaria, que abrió las puertas de México al mercado mundial y en 1984, en el Programa Nacional de Fomento Industrial se plantearon los mecanismos para lograrlo; se apoyó a las importaciones y los aranceles fueron disminuyendo.

Estas iniciativas trajeron una reducción en los déficit primario y operacional, aunque el déficit total como parte del producto interno bruto permaneció en un nivel alto. Sin embargo, en 1984 la estrategia seguida comenzó a dar frutos, pues el PIB creció de 17141694 millones de pesos en 1983 a 28748889 millones de pesos en 1984, lo cual representó un aumento del 3.6 % en valores reales; por otro lado, la inflación se redujo de 101.87% en 1983 a 65.4% en 1984.

El gasto público se redujo, rebajando la inversión en los programas sociales y aumentando el desempleo. Los salarios reales en manufacturas fueron reducidos aproximadamente 25% en 1983 y otro 5% en 1984.

La devaluación de la moneda reanimó las exportaciones industriales y sirvió para reducir las presiones negativas sobre la producción agrícola; las importaciones se redujeron en dos tercios.⁴

Los terremotos de septiembre de 1985 y la caída de los precios internacionales del petróleo en 1986 afectaron seriamente el desarrollo macroeconómico del país. Esto se tradujo en fuga de capitales y en incertidumbre, lo que acabó finalmente por definir un nuevo contexto recesivo para el país.

En resumen, entre 1983 y 1988 el ahorro interno aumentó y prácticamente no hubo ahorro externo. Podemos decir que fueron años de estancamiento económico, ya que la inversión total disminuyó por la falta de ahorro externo y porque el ahorro interno se utilizó en parte para pagar el servicio de la deuda externa contraída anteriormente.

Por lo anterior, para México la década pasada representó el prolongado esfuerzo por restablecer la estabilidad de precios y consolidar la base de un crecimiento económico sostenido. Desde 1985 el país buscó alternativas a los programas convencionales de ajuste de la demanda agregada. Con el fin de detener una inflación alta y persistente, se introdujeron una serie de medidas de política de ingresos como complemento a las políticas fiscal y monetaria.

⁴ Sheahan, John. *Modelos de desarrollo en América Latina*. pp. 396-405. Alianza Editorial Mexicana. México, 1990.

La concepción y aplicación de los programas mencionados parten de la idea que las políticas monetaria y gasto público no son capaces de reducir la inflación y evitar, al mismo tiempo, una profunda recesión.

Los efectos de la apertura comercial para bienes intermedios y la corrección del tipo de cambio real, que comenzó en 1985, alentaron las exportaciones manufactureras. La caída de los salarios reales fue la consecuencia de la caída de los términos de intercambio que enfrentó el programa de estabilización. Por una parte, permitió una mayor competitividad de las exportaciones provenientes de los sectores intensivos en mano de obra, impulsando la industria maquiladora; por otra, consolidó la contracción de la demanda.

Entre 1982 y 1987 el salario mínimo general sufrió una reducción de 44.6%. A pesar de la magnitud del problema, fue posible evitar cierres masivos de empresas y el crecimiento incontrolable del desempleo.⁵

Sin duda, la adhesión al GATT en julio de 1986 constituyó el impulso que necesitaba el modelo de economía abierta. Con las políticas de ajuste de la balanza de pagos se revirtió la balanza comercial de un saldo negativo persistente hasta 1981, a uno positivo durante el resto de la década, destacando las exportaciones manufactureras que triplicaron su valor, y el manejo del ajuste de la paridad del peso frente al dólar durante todo el período.

El modelo se complementó con el apoyo a un mercado financiero en el cual circulaban capitales extranjeros con amplia libertad y, hacia finales de la década, con la

⁵ Aspe Arnetta, Pedro. *El camino mexicano de la transformación económica*, pp. 24-26. Fondo de Cultura Económica. México, 1993.

implementación de las reformas a la Ley de Inversiones Extranjeras en las que se contempló la reducción de trabas a la libre movilidad del capital extranjero.

Durante este período tanto el producto como el gasto público disminuyeron, sin embargo, el gasto en los rubros de bienestar social, en salud, educación y desarrollo urbano y ecológico se redujeron aún más.

Los ajustes en la estructura productiva por la reconversión, reprivatización y adelgazamiento del sector público causaron el incremento en la tasa de desempleo abierto en un 50 por ciento. La mayor pérdida de empleos se dio en el sector formal y regionalmente en las zonas metropolitanas de la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, en tanto que en las regiones fronterizas resultaron menos afectadas por el repunte de las industrias maquiladora y automotriz.

El alza de precios iniciada a mediados de la década anterior se tradujo en un deterioro continuo del salario real.

En 1987 se presentó una crisis financiera con la caída de la Bolsa Mexicana de Valores; el ambiente de incertidumbre y la inercia inflacionaria dieron lugar a una intensa fuga de capitales que culminó con la devaluación de noviembre de 1987, hecho que colocó al país en el camino de la hiperinflación. Ante ello, el gobierno mexicano decidió combinar un ajuste fiscal con fuertes medidas para realizar el cambio estructural y combatir la inercia

inflacionaria, pues la inflación crecía a un ritmo cada vez mayor implicando incrementos cada vez más frecuentes en precios, salarios, tipo de cambio y tasa de interés.⁶

Para este momento se diseñó entonces un programa de estabilización, y se decidió emprender una estrategia basada en la utilización de los precios nominales como ancla, de manera que se reconoció la necesidad de combatir la inflación sin causar la recesión.

El 15 de diciembre de 1987, el Presidente de la República y los representantes de los sectores obrero, campesino y empresarial suscribieron el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), que se diseñó de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Corregir de manera permanente las finanzas públicas, reduciendo el tamaño del sector público y privatizando las empresas no estratégicas manejadas por el Estado.
- Aplicar una política monetaria restrictiva.
- Corregir la inercia salarial, adoptando contratos de más largo plazo definidos en términos de una inflación anticipada.
- Definir acuerdos sobre precios en sectores líderes.
- La apertura comercial. Se debería fijar un límite superior a los precios de los bienes comerciados y contribuir a abatir el costo de los bienes intermedios.
- Optar por el control de la inflación y la negociación de precios líderes, en lugar de la congelación total de precios.
- Adoptar medidas basadas en controles de precios negociados, con el indispensable consenso de todos los sectores participantes.

⁶ Colegio Nacional de Economistas, A.C. *México: perspectivas de una economía abierta*. pp. 247-255. México, 1993.

El gobierno emprendió entonces la búsqueda de consensos y se comprometió a respetar un ajuste fiscal real, permanente y visible, que se reflejó en una reducción del gasto corriente, en un sólido programa de privatización y en el cierre de compañías deficitarias manejadas por el Estado.

El objetivo central del PSE y, en general de la política económica, era contener la inflación, en especial a partir del segundo trimestre de 1988. Las tasas mensuales irían a la baja hasta alcanzar un nivel de 1.0 ó 2.0 por ciento a finales de 1988, acompañadas de un crecimiento del PBI del 2.0%

Entre 1988 y 1991 el esfuerzo al ajuste macroeconómico estuvo acompañado por un amplio conjunto de reformas estructurales que incluían una reforma fiscal, la privatización de empresas de propiedad estatal, la renegociación de la deuda externa, la reforma al sistema financiero y la apertura comercial.

La política fiscal se centró en tres objetivos principales: en primer término, el gasto del Gobierno Federal se mantuvo bajo estricto control. Los gastos corrientes se recortaron y orientaron hacia las necesidades sociales más urgentes. En segundo lugar, con respecto a la política de ingresos, se efectuó una reforma fiscal a fondo y se realinearon los precios y tarifas públicos de acuerdo con niveles internacionales. Finalmente, el sector público pasó por un proceso de reestructuración mediante la desincorporación de empresas no estratégicas manejadas por el Estado.

Se quería reducir la inflación disminuyendo la transferencia neta de recursos hacia el exterior. En este contexto, el relajamiento de la restricción externa favorece además la disminución de la inflación y promueve el crecimiento. Esto significa que al concluir la

corrección interna de 1988, el siguiente paso en el proceso de estabilización y transición al crecimiento necesariamente tenía que provenir de la renegociación de la deuda externa. Adicionalmente, el elemento que de manera individual tiene más peso dentro del proceso de estabilización es el saneamiento de las finanzas públicas, dentro del cual se incluyó la desincorporación de empresas públicas.

El FMI y el Banco Mundial permitieron a México y a sus acreedores negociar un paquete financiero, que incluía una operación de reducción del saldo de la deuda externa en un monto equivalente al descuento en el mercado secundario de la deuda mexicana. El nivel de transferencias netas disminuyó, y el país adquirió un acceso renovado al crédito internacional voluntario, además de la repatriación de capitales y la nueva inversión extranjera directa, que permitieron que la economía regresara a un nivel negativo de transferencias netas.

La estrategia empezó a rendir frutos de inmediato en especial en lo que se refiere a la inflación, resultado que propició la prórroga de la concertación durante cinco ocasiones en 1988, con algunos ajustes introducidos en cada ocasión.

Durante el proceso de estabilización el Banco de México evitó movimientos bruscos del tipo de cambio mediante una política crediticia muy restrictiva. Las autoridades aceleraron el proceso de innovación y reforma financiera para facilitar la repatriación de capitales y apoyar la intermediación financiera necesaria para permitir que la economía respondiera a las oportunidades de inversión.

La administración de precios y salarios bajo el Pacto manejó criterios estrictos que contribuyeran a alcanzar los objetivos macroeconómicos sin crear mayores distorsiones microeconómicas. De acuerdo a esto, la negociación de precios se centró particularmente en sectores líderes, para así aprovechar las estructuras de mercados oligopólicos, producto del proteccionismo de las décadas anteriores. Se llevó a cabo un riguroso ajuste inicial de los precios y tarifas del sector público, y debido a la apertura comercial, los precios de los bienes comerciables fueron automáticamente determinados por los precios externos por la política cambiaria.

La apertura comercial ha desempeñado un papel crucial en la estabilización de los precios de más del 50% de la producción total del país.⁷

Al dar inicio la nueva administración en diciembre de 1988 se anunció en materia de economía el objetivo de consolidar los logros con respecto al control de la inflación, junto con la recuperación del crecimiento económico. Se determina entonces el arranque de la estrategia estabilizadora que ahora se llamaría Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, cuyos lineamientos serían los siguientes:

- Estricto control sobre las finanzas públicas
- Ajuste en algunos precios y tarifas del sector público
- Deslizamiento del peso a razón de un peso diario promedio.
- Reducción de la dispersión en materia de aranceles

⁷ Aspe Armella, Pedro. *El camino mexicano de la transformación económica*. pp. 24-45. Fondo de Cultura Económica. México, 1993.

- Programa nacional para la desregulación, que reduciría los costos.
- Aumento salarial del 8%
- El sector privado absorbería los incrementos en costos derivados del ajuste en precios y tarifas públicos, tipo de cambio y salario.

En efecto, la disciplina presupuestal y la apertura comercial representaron las medidas estructurales más importantes del Pacto. En consecuencia, el nivel de precios de los bienes comerciables ha seguido muy de cerca el comportamiento del tipo de cambio nominal y, en contraste con lo ocurrido en años anteriores, estas cifras han sido reflejo de una acelerada inversión, financiada en forma directa con la repatriación de capitales, flujos de inversión de compañías extranjeras y préstamos voluntarios del exterior al sector privado.

Para 1989 se llegó a un acuerdo de renegociación de la deuda externa, del cual dependía en buena medida el mantener bajo control las expectativas de los agentes y el poder garantizar la viabilidad de la estrategia estabilizadora.

La firma del acuerdo tuvo la mayor importancia para la política económica, por sus repercusiones en materia de ahorro de divisas y de reducción del peso de la deuda externa; en segundo término porque devolvió a la política económica su margen de maniobra, y permitió reducciones en la tasa de interés interna. ⁸

⁸ Macro Asesoría Económica, S.C. *Realidad Económica de México 1995*. pp. 18-19. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1995.

Paralelamente, la política macroeconómica mundial desde los inicios de los noventa se caracterizó por la integración de bloques económicos. Con este proceso de inclusión en México se ha fortalecido la iniciativa e independencia tanto del pueblo cuanto de las autoridades, permitiendo aprovechar plenamente nuestras ventajas comparativas y disfrutar de mayores niveles de bienestar.

La privatización ha surgido como una respuesta pragmática a los problemas del presupuesto y al planteamiento del papel social del Estado en la economía. La desregulación económica y el predominio del mercado se han convertido en fuertes tendencias mundiales, de las que México no se ha abstraído.⁹

Los últimos años se ha observado una recuperación de la actividad económica, acompañada de la disminución en el ritmo de la inflación. Además han sobresalido otros aspectos como incrementos adicionales de la productividad de la mano de obra en el sector manufacturero, elevación de las remuneraciones medias en términos reales y un mayor dinamismo de las exportaciones de mercancías.

Consecuentemente, para 1991 se acumularon reservas al nivel más alto alcanzado en México.

En este año tuvo lugar una extensión del Pacto que incorpora los siguientes ajustes.

- Se acuerda suscribir un Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad.
- Se disminuye el deslizamiento del peso frente al dólar a 80 centavos diario promedio

⁹ Estudios económicos y sociales Grupo BANAMEX-ACCIVAL, *México en la década de los noventa*, pp. 119-122. México, 1992.

- Se acuerda examinar las solicitudes de corrección de precios considerando su impacto sobre el salario real.
- Se deciden aumentos moderados en los precios de algunos energéticos.
- El sector empresarial se compromete a absorber los costos acordados con anterioridad.

El crecimiento del 3.6% del PBI registrado a finales del año tuvo un impulso más importante en la evolución de la inversión y de las exportaciones, y en menor medida del consumo privado.

A lo anterior hay que agregar la tendencia desde 1990 y 1991 del ingreso de capital extranjero en inversión directa y con gran dinamismo en cartera; estos capitales son los que financiaron los déficit comercial y en cuenta corriente, y han permitido el incremento de las reservas internacionales; sin embargo, ya desde estos años persistía la duda sobre un elemento, que es la volatilidad de los flujos de capital.

El éxito de la política anti-inflacionaria fue significativo pero relativo; debido a que la inflación se resistió a disminuir rápidamente, fue necesario profundizar en este esfuerzo utilizando la política fiscal. La necesidad del sector público de obtener superávit en sus finanzas era imperiosa, pues ayudaría a reducir la demanda agregada y quitar presiones en la inflación.

En este contexto se acuerda una nueva renovación del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico hasta fines de 1993, cuyos puntos principales son los siguientes:

- Reducción en el ritmo del deslizamiento cambiario a 20 centavos promedio
- Se abroga el control de cambios en estímulo a las actividades productivas.

- Aumento del 12% a los salarios mínimos.
- Reducción de las tasas de IVA al 10%.
- Continuación del proceso de desregulación.
- Ratificación de continuar la disciplina fiscal y reducir la deuda pública.

Con esto se tuvo un resultado positivo en el PIB que creció durante 1992 al 2.6%, y el balance del sector público registró un superávit de 0.5% del PIB. En la evolución de las finanzas públicas influyó favorablemente la reducción de las tasas de interés y la amortización de la deuda pública con los recursos obtenidos por la desincorporación bancaria.

La evolución del sector externo siguió siendo el punto más preocupante y el que ha implicado mayor riesgo para la viabilidad del programa a mediano plazo. La estrategia para hacer más competitiva la economía mexicana internacionalmente contempló la necesidad de subvaluar el tipo de cambio, de acuerdo al objetivo de aumentar las exportaciones mientras que la inflación bajaba a niveles internacionales. Los incrementos de productividad, junto con la reducción de la inflación interna, permitirían sostener el nivel de exportaciones al mantener el valor real del tipo de cambio. El problema fue que la inflación no cedió al ritmo previsto, y los incrementos en productividad no fueron suficientes como para evitar el deterioro del tipo de cambio real, por lo que las

exportaciones perdieron competitividad y las importaciones crecieron de manera acelerada, generándose déficits comerciales mayores a los esperados.¹⁰

Durante 1994 el dinamismo de la inversión permitió recuperar un proceso de ampliación y modernización de la planta productiva. Las exportaciones se expandieron fundamentalmente debido a las ventas al exterior de bienes manufacturados. Durante este periodo se alcanzó la inflación más baja registrada en el país en los últimos 22 años.

Hasta la devaluación de diciembre de 1994, se continuó avanzando en el proceso de liberalización de precios de mercancías y servicios básicos producidos por el sector privado y que todavía estaban sujetos a algún tipo de control oficial.

A pesar de los avances logrados, durante ciertos lapsos del año pasado se experimentó una reversión de los flujos de capital al país, como consecuencia de los adversos acontecimientos políticos y de su impacto sobre las expectativas de los agentes económicos. Ello propició que se fueran creando condiciones de profunda inestabilidad en los mercados financieros, de manera que el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos aumentó durante todo el año. Para noviembre, y en vista del agotamiento del margen para que el tipo de cambio pudiese ajustarse al alza dentro de la banda de flotación, a la sustancial reducción de las reservas internacionales, y a las tasas de interés reales a niveles que implicaban graves dificultades para intermediarios financieros y deudores, se provocó un ataque en contra de la moneda nacional. Por lo anterior, en diciembre el peso mexicano sufrió una depreciación de aproximadamente 71%.¹¹

¹⁰ Macro Asesoría Económica, S.C. *Realidad Económica de México 1995*. pp.22-35. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1995.

¹¹ Banco de México. *Informe Anual 1994*. Ciudad de México, 1995.

II. 2 EL ENTORNO ECONÓMICO ACTUAL

De principios de los setenta en adelante, México ha registrado crisis económicas recurrentes, con una periodicidad casi sexenal, y una desaceleración pronunciada del crecimiento económico; entre 1981 y 1994 la tasa media anual de crecimiento fue de 1.4 %. Lo anterior sumado a la demanda de empleos que ha crecido a las tasas más elevadas de la historia y debido al estancamiento del crecimiento económico, ha provocado que México se enfrente a un grave problema de desempleo y de empleo de baja productividad, tanto en el campo como en las ciudades.

La población no tiene acceso suficiente a ocupaciones bien remuneradas en el sector formal de la economía.

La evolución de la economía mexicana durante buena parte de las últimas dos décadas ha padecido uno o varios de los siguientes fenómenos adversos:

- Una estructura económica con severas distorsiones y rigideces, proclive a la ineficiencia e inhibitoria de la inversión productiva y del empleo de la mano de obra.
- Insuficiencia del ahorro interno con marcados periodos de contracción del mismo, por disminuciones ya sea del ahorro del sector público o del sector privado.
- Lapsos de amplia disponibilidad de ahorro externo que se utilizó para financiar déficits crecientes en la cuenta corriente de la balanza de pagos vinculados con procesos de sobrevaluación del tipo de cambio, de la caída del ahorro interno y de la expansión acelerada de la demanda agregada.

A partir de 1988 el proceso de ajuste estructural se aceleró. La apertura comercial se ha generalizado y se han abierto nuevos campos para la inversión privada mediante la privatización de empresas públicas, fortaleciéndose además las finanzas públicas y mejorándose el ahorro público.

Sin embargo, el proceso de cambio estructural no se materializó en un crecimiento económico significativo, a pesar de que entre 1989 y 1994 el país tuvo el mayor ahorro externo de su historia.

La crisis financiera actual proviene en parte de que no se satisficieron las expectativas de crecimiento económico que, en su momento, dieron lugar el proceso de cambio estructural acompañado de fuertes flujos de capital hacia el país. Nuevamente, la crisis fue precedida de un período en que confluyeron la disponibilidad de recursos externos, el gran aumento en el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos y la sobrevaluación del tipo de cambio real del peso con respecto al dólar.

El problema no fue que la economía mexicana tuviera importantes transformaciones y contase con ahorro externo en montos significativos, sino que ese ahorro no se tradujo en una mayor inversión y crecimiento del PIB, ya que para que una economía se mantenga solvente debe generar, a través del crecimiento, los recursos necesarios para retribuir el ahorro interno y externo.

La insuficiencia en el crecimiento de la economía durante los últimos años a pesar del cambio estructural y la disponibilidad de ahorro externo, se explica por la evolución que

tuvo durante el mismo lapso el ahorro interno, que ha disminuido sistemáticamente del 22 al 16%.

Entre los factores que ayudan a explicar la caída del ahorro privado destaca la apreciación no sostenible del tipo de cambio real. También hay que recordar que en México una fuente importante del ahorro y la inversión privada ha sido la reinversión de utilidades de las empresas. Es probable que la reducción del margen de utilidades que causó el proceso de apertura y de mayor competencia económica interna y externa, haya sido mucho mayor al apreciarse el tipo de cambio real. Es decir, el efecto en la moderación de utilidades que buscó la apertura a la competencia internacional se exacerbó con la apreciación real de la paridad y afectó el ahorro de las empresas.

La apreciación real de la paridad hizo más atractiva la inversión en los sectores de bienes y servicios no comerciables internacionalmente que en los sectores de bienes comerciables, que usualmente tienen un mayor efecto multiplicador en la actividad económica.

Puede concluirse que la insuficiencia del ahorro interno ha sido el elemento común y fundamental en las crisis financieras que ha vivido nuestro país, y la causa del estancamiento económico que nos ha aquejado en los últimos años.¹²

¹² Macro Asesoría Económica, S.C. *Realidad Económica de México 1995*. pp. 131-134. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1995.

FIGURA 2.1 Principales indicadores macroeconómicos

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
PRODUCTO INTERNO BRUTO							
Precios corrientes	512 603	694 872	876 933	1 034 733	1 145 382	1 272 799	1 565 909
Millones de nuevos pesos							
PRODUCTO INTERNO BRUTO							
Valores constantes (base 1990)	664 849	694 872	720 154	740 038	745 174	771 246	708 040
Millones de nuevos pesos							
VARIACIÓN DEL PIB							
Porcentaje anual		4.51	3.63	2.76	0.69	3.49	-8.19
ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS							
AL CONSUMIDOR	79	100	122.7	141.7	155.5	166.3	224.5
Base 1990=100							
% DE INFLACIÓN ANUAL		26.58	22.7	15.48	9.74	6.94	34.99
TIPO DE CAMBIO	2.641	2.9454	3.071	3.1154	3.1059	3.325	7.6425
Nuevos pesos por dólar							
VARIACIÓN TIPO DE CAMBIO		11.53	4.26	1.45	-0.30	71.45	43.52
Porcentaje anual							
RESERVAS TOTALES	6 329	9 863	17 726	18 942	25 110	6 278	16 847
Millones de dólares							
TASAS DE INTERÉS	47.43	37.36	23.58	18.87	17.39	16.47	50.52
Porcentaje anual							

Fuente: Fondo Monetario Internacional. *Estadísticas Financieras Internacionales*

II. 3 LO QUE DEBE CONTEMPLAR LA POLÍTICA ECONÓMICA MEXICANA

Los trabajos realizados en el campo de política económica han permitido establecer parámetros que expliquen las tendencias observadas en las políticas macroeconómicas de corto plazo. De acuerdo a esto, y con base en los hallazgos vinculados a experiencias de economías desarrolladas, se dieron algunos pasos para formular pronósticos acerca de la

trayectoria que deberían seguir los países subdesarrollados. Sin embargo, la experiencia de muchos de ellos generó incertidumbre acerca de la veracidad de lo postulado, sobre todo en cuanto a efectos de transformaciones estructurales sobre la distribución del ingreso y también las relaciones de esas transformaciones con la acumulación de capital y el crecimiento económico. Investigaciones sobre el desarrollo económico de países subdesarrollados han revelado tendencias contrarias a las postuladas, lo cual ha planteado cuestionamientos importantes acerca de la validez y generalidad de dichas proposiciones teóricas.

Es decir, en un principio algunos de los modelos macroeconómicos para naciones en desarrollo no diferían demasiado de los de países o naciones "maduras", con economías industrializadas. Su estructura general e incluso las expresiones individuales matemáticas eran similares. Sin embargo, la utilidad de estos modelos para simulaciones de políticas alternativas o proyecciones futuras estaba limitada. Definitivamente no representaban fielmente dichas economías, por lo que no debería esperarse que siguieran esos movimientos de manera apegada. Lo anterior no significa que la estructura y especificación de los modelos para países desarrollados sean totalmente diferentes de aquellos de naciones en desarrollo. Después de todo, la "anatomía" de todas las economías es esencialmente la misma. Las diferencias parecen radicar en tamaño, complejidad, refinamiento del mecanismo de mercado y velocidad con la que los órganos macroeconómicos funcionan; por lo general el mayor aprieto macroeconómico aparece en diferentes partes del sistema agrícola.

La teoría que fundamenta los modelos de naciones industrializadas acerca de la relación crecimiento-equidad sólo validaba una aceptación del crecimiento asociado a un aumento inicial de la desigualdad, junto con una vaga expectativa de que luego aparecerían tendencias igualadoras, concepción que evidentemente no corresponde a la situación que ahora afrontan los autores de la política económica en los países subdesarrollados.

Consideramos dos hechos predominantes en la economía de naciones en desarrollo que se relacionan entre sí, uno interno y el otro externo: primero, su retraso productivo global frente a las economías industrializadas, y segundo la desigualdad relativa de sus sectores productivos, comparándolos internamente. Esto último ha dado lugar al surgimiento del concepto de dualidad económica, llamado también de alguna forma "sector tradicional contra moderno", "agrícola contra industrial", etc.

La mayoría de los acontecimientos restantes característicos o de los problemas de países en desarrollo pueden explicarse a través de estos dos problemas dominantes.

Los problemas externos de capital e importaciones tecnológicas, exportaciones de materias primas, balance de problemas de pago así como problemas internos de mala distribución del ingreso, migración rural-urbana, el gran juego o papel económico del gobierno, la existencia de sobrecapacidad en sectores productivos modernos, e incluso algunas veces la inflación, pueden tratarse a partir de aquellos dos hechos interno y externo.

En el caso de México, se han adoptado políticas macroeconómicas de corto plazo en una economía dual. Se trata de uno de los pocos países grandes, semiindustrializados de rápido

crecimiento demográfico, que siguiendo una estrategia de desarrollo orientada hacia el centro, ha sido fuertemente impactado en materia de bienestar y distribución del ingreso por las políticas macroeconómicas de corto plazo.

Podemos decir que uno de los principales rasgos de naciones en desarrollo es su deficiencia comparativa en la demanda agregada. La agricultura, aún ligada a métodos productivos del pasado, es mucho más el resultado del comportamiento climático; la industria se encuentra relativamente subdesarrollada, concentrada en pocos productos, sujeta a entradas físicas o tecnológicas y, además frecuentemente afectada por eventos políticos. El problema crucial consiste en hacer crecer la capacidad productiva, en orden de posibilitar la creación de empleo, ingreso y demanda.

Por tanto, el proceso de crecimiento económico es central en las economías en desarrollo; el crecimiento de entradas, especialmente de capital, es uno de los grandes problemas que enfrenta el país y que debe ser considerado de manera importante dentro de los modelos económicos que se elijan.

El rápido crecimiento demográfico plantea exigencias a la política económica. El sector moderno de la economía manifiesta muchas de las características de las economías desarrolladas en los aspectos de tecnología, relaciones laborales, política salarial, tratamiento fiscal y seguridad social; por otro lado, los sectores tradicionales están rezagados en todas estas áreas. Por lo anterior, es posible que la mayoría de los ajustes económicos se deban transferir a los sectores tradicionales, por lo cual es de esperarse que la distribución del ingreso sea muy sensible a los acontecimientos macroeconómicos.

De hecho, todos los estudios sobre equidad económica en México coinciden en que la concentración del ingreso es elevada en el país. De acuerdo a consideraciones teóricas, son las diversas estructuras económicas e institucionales de los distintos países las que determinan esencialmente la sensibilidad de la distribución del ingreso a políticas macroeconómicas de corto plazo.

Por todo lo expuesto, concluimos que en los países subdesarrollados, que tienen una estructura económica dual y un crecimiento demográfico acelerado, la distribución del ingreso debe reaccionar de manera muy sensible frente a políticas macroeconómicas de corto plazo.

La relación crecimiento-equidad observada en México durante las últimas tres décadas de desarrollo económico, ilustra las dificultades que deben superarse para lograr un crecimiento económico asociado con un mejoramiento de la distribución del ingreso en el país. El crecimiento demográfico rápido hace de la expansión económica sostenida, una condición necesaria para impedir un deterioro en la distribución del ingreso y en el bienestar de las familias más pobres; es probable que el mayor ritmo de crecimiento de la fuerza de trabajo durante los años setenta y ochenta haya elevado la tasa mínima de expansión requerida.

Evidentemente, no todos los patrones de crecimiento económico generan la misma distribución del ingreso y del bienestar. Los efectos sobre el bienestar de las políticas de crecimiento uniforme y de crecimiento acelerado con reducción del salario mínimo real, muestran una diversidad de resultados distributivos, que pueden presentarse dados ciertos ritmos de crecimiento económico.

La distribución del ingreso y el bienestar entre los mexicanos derivan de un equilibrio en el comportamiento de varios factores. En términos macroeconómicos, las políticas monetaria y fiscal deben buscar la expansión de cada componente de la demanda final en la medida que lo requiera el equilibrio macroeconómico elegido. A pesar de esto, la experiencia mexicana muestra que la elevada participación de las exportaciones de productos primarios en ventas totales al exterior, puede generar cambios inesperados en la demanda agregada efectiva de corto plazo. Igualmente, la variabilidad de la producción nacional y las condiciones de los mercados mundiales contribuyen a este resultado.

En cuanto al comportamiento de la inversión privada, durante los últimos quince años se ha observado cómo la disminución del ritmo de la inversión privada tiene importantes efectos en el mediano plazo. Esto es, una lenta expansión de la capacidad productiva reflejada en alzas de precios y una reducción de la rapidez de la profundización de capital. Los aumentos en la productividad tendrán que disminuir por efecto de los incrementos relativamente menores del coeficiente capital-trabajo, por lo cual impide elevar los salarios reales.¹³

Finalmente, otro aspecto provocado por el estancamiento de la inversión privada es la menor disponibilidad de mano de obra calificada. Si partimos del hecho de que el adiestramiento en el trabajo es la principal fuente de mano de obra calificada, si el crecimiento se estanca, también lo hace la expansión del empleo moderno.

¹³ Capem and Oxford Economic Forecasting. *Análisis y Proyecciones de la Economía Mexicana*. pp. 14-18. Vol. 2, No. 3. México, 1995.

El enfrentamiento entre el gobierno y el sector privado que condujo al comportamiento volátil de la inversión privada durante los años setenta fue costoso para la economía en el corto y mediano plazo; de aquí surge la necesidad de ilustrar el dilema que afronta México como país semiindustrializado en el diseño de las políticas de desarrollo a mediano plazo. Mientras prevalezca la propiedad privada y la vulnerabilidad de la economía ante ella, y mientras operen patrones de una economía mixta de mercado, la complementariedad de los sectores público y privado requiere algún tipo de acuerdo entre las partes involucradas.

Lo que ha sucedido hasta el momento es que la responsabilidad del capital para el desarrollo, ha sido una tarea compartida tanto por el sector privado como por el público. El gobierno ha tratado de proveer no sólo el capital para infraestructura, sino también de contribuir al aumento de la capacidad productiva con el papel de manufacturero y empresario; lo anterior puede ejemplificarse analizando el caso de las empresas descentralizadas y los organismos de participación estatal. Sabemos sin embargo, que a excepción de las economías socialistas en desarrollo, la capacidad creadora de un país ha sido siempre responsabilidad del empresario privado. La inversión privada ha contribuido como el flujo más grande para la acumulación de capital en plantas y equipo.

Ahora, debido a que de cualquier manera el sector privado no es capaz de producir la planta y equipo necesario para nuevas industrias, las importaciones de capital provenientes de naciones industrializadas se han convertido en casi el único medio para crecer industrialmente. De esta forma, las exportaciones y finanzas externas aumentan y son clave en el pago para la acumulación de capital y la ampliación de la capacidad.

Sin embargo, no es la falta de poder adquisitivo lo que mantiene a la industria mexicana con altos costos fijos y con bajo desarrollo; la carencia de crecimiento industrial, especialmente en lo que se refiere a la eficiencia para el crecimiento industrial del sector público es la responsable principal del empleo, ingreso y consumo insuficientes, lo cual es efecto del caso en el que el gobierno asume el liderazgo en el ámbito industrial, pues su iniciativa se convierte en la fuerza básica de manejo dentro del sistema.

En cuanto a la exportación de materias primas, México es un país exportador de productos primarios; esto se debe a que la producción agrícola y extractiva predominan, mientras que las manufactureras y los servicios se están desarrollando. Las principales exportaciones están limitadas en número y frecuentemente consisten de uno o dos productos agrícolas o minerales. La exportación de productos primarios depende de la demanda de los países más industrializados, por lo que básicamente este renglón permanece casi inalterado para diferentes tasas de inflación.

II. 4 EXPECTATIVAS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA ACTUAL

Mantener una tasa de crecimiento económico elevada es condición esencial para impulsar el desarrollo del país en todos sus aspectos; este crecimiento económico dinámico y sostenido tendrá proviene de la necesidad de generar empleos que demanda el incremento de la población económicamente activa, cercano al 3 % anual. Puesto que la población

económicamente activa es de alrededor de 35 millones, cada año algo menos de un millón de personas buscan incorporarse al mercado de trabajo. Para absorber a los nuevos demandantes de empleo, la meta del Plan Nacional de Desarrollo es que, una vez superada la crisis financiera actual y consolidada la recuperación económica, se alcancen tasas sostenidas de crecimiento económico superiores al cinco por ciento anual.

El crecimiento sostenido de la economía, del empleo y de los ingresos de los trabajadores del campo y de la ciudad, requiere de la inversión para aumentar la infraestructura, las instalaciones y la maquinaria para la producción de todos los sectores económicos. El nivel de inversión depende de los recursos disponibles para su financiamiento, que provienen del ahorro interno y externo.

Para alcanzar sostenidamente una tasa anual de crecimiento superior al cinco por ciento, la inversión total debe exceder anualmente al 24 % del PBI.

El crecimiento económico depende no sólo del esfuerzo de la inversión y ahorro, sino también de la eficiencia con que se utilicen los medios de producción y la mano de obra; el crecimiento económico tendrá mayores efectos en la generación de empleos productivos cuanto más se promueva que el mercado laboral estimule al máximo la utilización eficaz de la mano de obra en los procesos productivos. Para un crecimiento económico sustentable se aplicarán programas y acciones que tiendan a mejorar las condiciones ambientales y a promover un uso racional de los recursos naturales. ¹⁴

¹⁴ Macro Asesoría Económica, S.C. *Realidad Económica de México, 1995*. pp. 129-130. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1995.

La expansión de la capacidad productiva puede alcanzarse por dos vías: incrementando mediante la inversión los factores de producción y elevando la productividad de esos factores, por lo que habrá que utilizar adecuadamente el régimen tributario y el marco regulatorio.

Por la necesidad de elevar el ahorro interno, la estrategia económica tendrá que asegurar el abatimiento permanente de la inflación. La estabilidad macroeconómica permite un horizonte más amplio para la planeación y para la evaluación de proyectos productivos, constituyendo además un incentivo para la generación de ahorro a mayores plazos. Sólo cuando la inflación es baja el ahorro se traduce en mayor inversión, y ésta a su vez en beneficios tangibles para la población, por medio del crecimiento de la actividad económica y el empleo.

El uso prudente del ahorro externo requiere que éste se destine principalmente a la ampliación de la planta productiva y de la oferta de productos comerciables. De este modo, con la maduración de los proyectos de inversión crecerá la capacidad de pago de nuestra economía.

En las últimas décadas el crecimiento económico se ha apoyado fundamentalmente en una expansión de capital, mientras que la productividad conjunta de los factores de producción ha contribuido en una proporción relativamente baja. Se deberá fomentar el aumento de la eficiencia en todos los ámbitos, promover la adquisición, difusión y generación de tecnología y, al mismo tiempo, orientar la inversión hacia aquellos sectores donde el efecto sobre la producción es más que proporcional al incremento en los factores.

Por lo anterior se proponen acciones entre las que destacan la reducción de la diferencia entre el costo del empleo y la remuneración real al trabajador, el abatimiento de los costos de transacción en el mercado laboral, la promoción de la eficiencia en los mercados que producen insumos complementarios al trabajo, y la desregulación en beneficio sobre todo de las pequeñas empresas para aprovechar su amplia capacidad de absorber mano de obra.

El desarrollo económico de México exige una activa participación en el ámbito internacional, por lo que se afianzará la apertura comercial y se buscará suscribir nuevos acuerdos comerciales con otros países, de modo que se pueda asegurar el acceso de los productos mexicanos a mercados más dinámicos.

En el corto plazo la recuperación de la actividad económica estará apoyada principalmente en el dinamismo del sector de bienes y servicios comerciables internacionalmente. Los avances en materia de eficiencia que han venido realizándose en el aparato productivo y que han fortalecido al sector de bienes y servicios comerciables, permitirán a las empresas orientadas al mercado externo aprovechar ampliamente las condiciones actuales para emprender un vigoroso esfuerzo de exportación.

La crisis financiera constituyó una experiencia que dejó valiosas enseñanzas. Si bien la afluencia de capitales puede ser benéfica, es preciso manejarla con gran cautela. La desigual distribución del efecto de los mercados emergentes ponen en relieve la vulnerabilidad de las economías pequeñas, y la necesidad de contar con una situación económica interna sólida y flexible para enfrentar entradas y salidas inesperadas de capitales.

En resumen, la orientación de la estrategia económica hacia la ampliación de la capacidad productiva promoviendo el ahorro, la inversión y la eficiencia, permitirá mantener el equilibrio fundamental entre la oferta y la demanda agregada, equilibrio necesario para alcanzar el crecimiento sostenido con estabilidad de precios y orientar las acciones en materia de crecimiento económico hacia las necesidades planteadas y los objetivos propuestos.¹⁵

¹⁵ *Ibid.* pp. 135-138.

III. EL ENTORNO SOCIO-POLÍTICO COMO ELEMENTO DE IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO INDUSTRIAL

III. 1 EL AMBIENTE SOCIO-POLÍTICO EN MÉXICO

El siglo XX ha sido para México época de consolidación de un esquema de desarrollo y de organización sociopolítica. Se trata de un sistema construido en el Porfiriato, destruido en la Revolución y reconstruido por sus gobiernos.

La década de los noventa está siendo el tiempo en el que se definen las nuevas reglas del juego político en México, una vez que el modelo postrevolucionario está llegando aparentemente a sus límites. El movimiento de cambio cualitativo del régimen nacional, que en términos genéricos se ha llamado transición, y que evoca la sustitución de un conjunto de reglas políticas por otras esencialmente diferentes, podría ser ubicado en distintas fechas de nuestra historia reciente, puesto que ha sido hasta hace relativamente poco tiempo que el régimen mexicano se ha caracterizado por un movimiento constante de adaptación y flexibilización.

Así, podría elegirse 1968 como el punto de partida de la transición, dado el fuerte cuestionamiento de la legitimidad estatal que implicó el movimiento estudiantil. Después, 1977 aparece como fecha clave del cambio político, pues en ese año se elaboró la trascendental reforma política que abrió nuevos cauces de participación, incorporó nuevos

partidos al juego electoral y estimuló significativamente el interés ciudadano por la vida partidista.

Sin embargo, esos y otros cambios no alteraron la esencia centralista y vertical del régimen, por más que hayan contribuido a estimular la demanda democrática, pues la presencia de una transición, implica el desconocimiento de las reglas vigentes del juego por parte de ciertos actores políticos significativos, o la aparición de personajes que igualmente exigen otro conjunto de reglas, en miras a la conformación del poder público.

Otro posible indicio de que la transición está en marcha, es el cálculo y la observación de que las condiciones necesarias para la continuidad del régimen en vigor están cambiando de manera suficiente como para esperar una transformación cualitativa del mismo. La apreciación anterior empezó a extenderse a partir de 1982, cuando la gravedad de la crisis económica hizo suponer que las "bases económicas" del régimen se habían debilitado a un grado en que difícilmente podrían sostenerlo.

El agotamiento del modelo vino acompañado de un fuerte descrédito sobre la capacidad, honestidad y eficiencia de la élite política para cumplir las tareas fundamentales del Estado.¹

De hecho, las casi tres décadas que separan el momento actual del inicio simbólico del proceso de transformación de las instituciones políticas para la consolidación de la

¹ Estudios Económicos y Sociales Grupo BANAMEX-ACCIVAL. *México en la década de los noventa*. pp. 82-84. México, 1992.

democracia en México, se han caracterizado por la disputa por el establecimiento de condiciones paritarias para la competencia política entre las diversas fuerzas, así como por la apertura de espacios políticos a una pluralidad creciente contra la lucha por el mantenimiento de las condiciones de reproducción del sistema, de preservación de la gobernabilidad y por el mantenimiento de una hegemonía, que hoy día se ha superado, después de un complejo proceso de cambio.

Ahora, en México se han alcanzado condiciones básicas que hacen factible la alternancia en el poder por vías institucionales, y que habrán de garantizar los derechos políticos de la ciudadanía, que libremente podrá elegir a sus gobernantes en el marco de un sistema de partidos en vías de consolidación.

En el terreno electoral durante 1983 se dieron avances por parte de diversos partidos de oposición en su presencia entre el electorado. Sin embargo, estos fenómenos de expansión de las fuerzas opositoras, no se reflejarían en los comportamientos nacionales agregados en la elección federal de 1985, cuando el PRI ratifica su mayoría absoluta.

Las crecientes demandas entre sectores ilustrados de avanzar en la limpieza de procesos electorales y la búsqueda de mayores espacios para la pluralidad, condujo a la reforma electoral de 1986, que representa un cambio fundamental en la concepción política de la sociedad mexicana. Si la reforma de 1977 había asumido al espacio político como cortado en partidos que representaban el todo nacional, en 1986 se da paso a una reinterpretación del alcance de las organizaciones partidarias, al reconocerse la existencia de un ámbito social con interés público ajeno a los partidos.

Las elecciones federales de 1988 resultarían las más disputadas en la Historia de México, y sus resultados fueron sumamente cuestionados por sus principales oponentes. Sin embargo, dicha legitimidad fue rápidamente superada por la aplicación de medidas con fuerte impacto en la opinión pública, y por la consolidación y primeros frutos de la estrategia pactista.

El sistema político derivó en un nuevo esquema de relaciones entre el Estado y los sectores sociales. Las políticas de las autoridades federales tienden a orientarse hacia la consolidación de alianzas con los grupos capitalistas más dinámicos para enfrentar los retos del rediseño de la economía desde la perspectiva de un intercambio comercial abierto.

La búsqueda de avances en el proceso de democratización nacional llevaría a una nueva reforma legal en 1993, con la que pareciera pasarse a una etapa intermedia en el proceso de adecuación legislativa, tendiendo a completarse la respuesta para la reforma política mexicana, pero complementándose con nuevos elementos, que apelan a las condiciones para la efectiva competencia electoral paritaria.

En este escenario los partidos políticos inician sus actividades con miras a las elecciones federales de 1994. Sin embargo, el estallido del movimiento armado en Chiapas orilló a enfrentamientos que propiciarían un clima de creciente inestabilidad política a nivel nacional.

Quien fuera el primer candidato a la presidencia por el PRI fue asesinado en marzo de 1994, acto que causó consternación nacional.²

Durante más de cincuenta años el sistema político mexicano había orientado sus acciones al equilibrio interno y al fortalecimiento del mercado nacional. La centralización había sido factor fundamental de tales acciones que fortalecían al gobierno federal únicamente.

Una de las primeras manifestaciones de cambio en el pensamiento político tomó forma en el período salinista, y fue la compactación del Estado, que favoreciera una política de mayor apertura económica. Se amplió el espectro político y en él se integró a la oposición, y se impulsó además la creación de instituciones electorales.

Para el grupo en el poder la reforma era importante, para estabilizar la economía y reiniciar el crecimiento, lo cual era una fuerte demanda social, aunque difusa y sin claridad en los mecanismos para lograrlo.

La élite estatal no tenía el apoyo para impulsar la reforma por parte de los más importantes grupos de interés, que son fundamentales para gobernar en el esquema corporativo propio del sistema político mexicano.

² Instituto de Investigaciones Legislativas Cámara de Diputados-SEP-CONACYT. *Democracia Mexicana*. pp. 60-64. México, 1994.

III. 2 EL EFECTO DEL ENTORNO SOCIO-POLÍTICO SOBRE LA POLÍTICA INDUSTRIAL MEXICANA.

Muchos de los empresarios experimentaron costos importantes, como resultado de la reforma. Si bien estuvieron de acuerdo con los objetivos ideológicos de ésta, nunca fueron un apoyo activo. Muchos incluso permanecieron en oposición política al gobierno. El apoyo para la élite estatal provino de la mayoría de los grandes empresarios, quienes conformaban el grupo más beneficiado por la reforma.

La reforma dio oportunidad al gobierno de concentrarse en un número menor de tareas. Una exitosa reforma fiscal ha permitido ampliar la base gravable, bajar los impuestos y aumentar la recaudación. El poder infraestructural del Estado se ha incrementado en este ámbito crucial. El control sobre la inflación, posible mediante el saneamiento de las finanzas públicas y el congelamiento parcial de precios, logrado con el acuerdo de los empresarios más importantes, es en buena medida un reflejo de este mayor poder estatal.

Se dio prioridad al objetivo de obtener recursos frente al de incrementar la competencia. Si bien la privatización mostró a un Estado eficiente en lograr su objetivo básico, maximizar los ingresos o evitar mayores gastos, se ha hecho poco por mejorar la administración cotidiana de la ley.

En términos generales, dado el corto avance en la estabilización de la reforma, el mercado requiere de un soporte institucional que limite las rentas monopólicas, las esternalidades y los elevados costos de transacción. Dicho soporte deberá servir para limitar el uso de los

recursos por parte del propio Estado, el uso privado de éstos por parte de los integrantes de la burocracia y la unión de los empresarios en contra del interés público.

Es importante destacar que más allá de la influencia directa que pueden tener los principales empresarios para buscar políticas propicias a sus intereses, la reforma, al haber liberalizado los mercados y fortalecido el papel de los particulares, ha llevado a incrementar el poder estructural de los empresarios, es decir, el poder que tiene los particulares sin tener que intervenir políticamente.

La política de apertura comercial, sin embargo, no ha incrementado el poder estructural de todos los empresarios. Ha beneficiado al capital financiero en detrimento del capital físico, que no puede salir fácilmente y que ahora se enfrenta a la presión de los productores extranjeros.

Un rasgo distintivo de la reforma mexicana del Estado es que subsisten las bases legales de la intervención de éste en la economía, las cuales hicieron posible la política de sustitución de importaciones.

La relativa fragilidad de los derechos de propiedad en México puede ser un factor importante para entender por qué muchos de los empresarios más importantes han apoyado al Tratado de Libre Comercio, a pesar de que éste significa una mayor competencia del exterior. El Tratado representa la posibilidad de acceder a un mercado muy importante,

pero además implica un beneficio adicional: el incremento para el gobierno del costo de una modificación sustantiva del actual modelo de desarrollo, así como de limitar los derechos de propiedad de manera importante.

Gracias al Tratado de Libre Comercio, los empresarios mexicanos logran cierto control externo sobre un gobierno que retiene un poder discrecional importante, porque además se esperan cambios legales que limiten más claramente este poder.

La inconformidad social y el deterioro económico de los sectores populares, el rompimiento de los grupos políticos, el surgimiento de grupos que exigen cambios radicales y los hechos de violencia, se han conjuntado para ocasionar un momento de dificultad política en el país que, junto con el aspecto económico y social, muestra un escenario de cambio obligado a corto plazo.³

Los obstáculos para la transición democrática de un país como México están muy asociados a la fuerte desigualdad social. Quienes en la práctica concentran los recursos, y por lo tanto buena parte de los derechos efectivos, no están dispuestos a luchar por derechos políticos que pueden ser utilizados por todos para limitar sus amplios derechos. Hasta este momento no se ha dado una alianza entre empresarios y otros grupos sociales que haga viable la democracia mediante la aceptación de estos grupos, numéricamente mayoritarios, de que deben respetar los derechos de propiedad, y de los empresarios, de que vale la pena aceptar una política social más generosa.

³ Ibid. pp. 267-268

Los meses que vivimos quizá sean unos de los más importantes para la economía mexicana. Así, las organizaciones establecidas en nuestro país, el país mismo y su propia gente, enfrentan un periodo por devenir lleno de retos en el sentido de poder retomar el camino al desarrollo, a la productividad y a la competitividad; pero más aún, al empleo y a la recuperación del nivel de vida de los mexicanos.

Para ello, indudablemente nuestro gobierno juega un papel preponderante, mas no el único, ya que en gran medida, de las decisiones y acciones que ejerzan las organizaciones y sus directivos se podrán o no alcanzar los objetivos señalados.

Los principales retos de la administración zedillista para corto plazo son reactivar la economía, frenar la inestabilidad en los mercados financieros y generar un ambiente político más estable. Buena parte de la reactivación dependerá del dinamismo de las exportaciones, que pueden llegar a ser las responsables de más de la mitad del crecimiento esperado para los próximos semestres.

Para lograr todo lo anterior será indispensable la estabilización del clima sociopolítico del país.

Las pugnas entre los diferentes grupos que detentan el poder, han puesto en evidencia el agotamiento del modelo político que había imperado por más de sesenta años. Las presiones que han caracterizado la actividad política en los últimos dos años quizá continúen, pero deberán ser con una menor intensidad y un mayor control por parte de las autoridades.

Los cambios del sistema político mexicano no pueden frenarse, pero sí pueden encauzar su dirección a través de consolidar los acuerdos y las alianzas entre los diferentes agentes políticos que existen. Una reforma electoral completa dará un gran paso a la estabilización, así como la labor de saneamiento al interior de la administración.

Es necesaria la reconstitución de la confianza, tanto de los inversionistas como de los empresarios, pero principalmente de toda la población. Las profundas secuelas que sufrieron el año pasado las distintas industrias que conforman la actividad económica del país, hacen que sólo exista un camino, y sea hacia adelante. Las empresas deben retomar el rumbo, basadas en gran medida en la situación actual y perspectivas a corto plazo que guarda el país, pues en caso de presentarse cambios bruscos, lo que hoy se contempla como axioma, tendrá necesariamente una modificación.⁴

El desarrollo industrial mexicano tendrá que ser hoy más que nunca agresivo, pero al mismo tiempo cauteloso. La planeación estratégica debe estar centrada principalmente a uno, dos y tres años, teniendo de cualquier manera un plan contingente que pueda responder a un cambio drástico del entorno económico-financiero.

La filosofía corporativa de la empresa mexicana debe mantenerse, pero las políticas de operación hay que modificarlas en base a un nuevo entorno. Por ejemplo, la estructura organizacional debe hacerse más horizontal y menos centralizada, lo cual facilite la realización de alianzas estratégicas y comerciales.

⁴ Terrones López, Víctor Manuel. Carta del Presidente. pp. 1-3. *Transformación*, CANACINTRA. No. 12, Octubre 1995.

En lo financiero, la prioridad la tiene la generación de flujo de efectivo, porque habrá que recurrir al crédito particularmente para proyectos de corto plazo.

En la estrategia, es necesario el ingreso en los mercados internacionales, así como la búsqueda de nuevos nichos de mercado y el desarrollo o incremento de nuevos canales de distribución. Es importante hacer notar el esfuerzo real que debe realizarse en la selección de proveedores nacionales sobre extranjeros, desarrollando técnicas de exploración de nuevos mercados de procedencia de materias primas, componentes, equipos y servicios.

En el recurso humano, los planes de capacitación y desarrollo deben reforzarse, y fomentarse al mismo tiempo la motivación de los empleados, quizá manteniendo una política salarial basada en la productividad.

Es necesaria la elaboración de una política de fomento industrial a la medida de las empresas que realmente existen, esto es, que sea resultado de nuestras condiciones objetivas, que consolide las empresas que ya funcionan, pero que también ayude a crear nuevas áreas competitivas, que redistribuya recursos humanos y de capital entre las regiones y los sectores de la actividad productiva, y finalmente, que genere empleos e ingresos donde éstos se necesitan. El complemento de esta finalidad productiva es una orientación hacia la democracia industrial, que permita elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas mediante el incentivo, al esfuerzo a la capacitación y a la productividad de los trabajadores.

De lo anterior se deduce que, pensar en una política industrial apropiada a nuestras circunstancias, requiere partir de un diagnóstico que contemple el estado actual y las tendencias de la estructura productiva, así como la distribución de recursos y potencialidades de desarrollo de los factores que intervienen en la producción.⁵

En México, el sector industrial ha experimentado en la última década una profunda transformación, cuyo rasgo más relevante se relaciona con el tránsito de un modelo de economía cerrada a la competencia internacional, con fuerte presencia del Estado en las actividades, a otro en el que se eliminan barreras y aranceles.

No hay una regla clara en cuanto al grado de participación del Estado en la economía, ni cuáles son los mecanismos más adecuados, pero parece existir un consenso en el sentido de que la política industrial debe contemplar la dinámica de los negocios en la era global, buscar la colaboración del gobierno con las empresas y las organizaciones de trabajadores y, sobre todo, tener claridad de que no se puede ni se debe suplantar mecanismos de mercado.

En los hechos, aún en los países más industrializados se ha percibido la necesidad de impulsar políticas que orienten la economía hacia la consecución del bienestar general, lo que significaría el desarrollo de la planta productiva local, la defensa de los empleos de una manera productiva y el mejoramiento de las ventajas comparativas frente a economías competidoras.

⁵ Terrones López, Victor Manuel. Carta del Presidente. pp. 1-4. *Transformación*, CANACINTRA. No. 14. Diciembre 1995.

Los criterios de política empleados tienden, en todos los casos, a ser selectivos en cuanto a los sectores que son apoyados. En contraposición a las políticas proteccionistas empleadas durante la postguerra, en las nuevas condiciones de globalización económica, los gobiernos juegan un papel más bien orientado al fomento sin intervenir directamente como empresarios, una vez consolidadas algunas áreas productivas de importancia estratégica.⁶

Al ser México un país con una industria que se encuentra aún relativamente lejos de contar con el mismo nivel productivo con el que cuentan nuestros principales socios comerciales, el gobierno está llamado a desempeñar un papel determinante en la conformación de una planta industrial, capaz de competir en los mercados internacionales y de generar empleos bien remunerados para nuestra población.

De ahí se desprende que la política industrial es un hecho político, en la medida en que la sociedad percibe que el mercado no es un mecanismo suficiente para garantizar los niveles de bienestar que demanda. Por ello, es necesario concebir el desarrollo con sentido estratégico, donde la cooperación entre el gobierno, los empresarios y los trabajadores, defina la estructura económica posible y deseable para que México pueda acceder a un crecimiento económico duradero, consistente con los retos que impone la competencia mundial en el siglo XXI y el bienestar que demanda la población.

⁶ Instituto de Investigaciones Legislativas. Cámara de Diputados-SEP-CONACYT. *Democracia Mexicana*. pp. 422-424. México, 1994.

Las escasas medidas de política industrial llevadas a efecto en años anteriores, se ubicaron muy por debajo de las necesidades reales para impulsar el desarrollo de las industrias de menor tamaño. Además, estos apoyos han tendido en general a centralizarse en pocas empresas, las exitosamente exportadoras, que contaban con mayores recursos y posibilidades para seguir operando.

Es urgente aplicar una auténtica política de fomento industrial, que presente una estrategia de salvamento para una gran cantidad de empresas de menor tamaño, que están pasando por momentos críticos; en seguida, un plan a mediano y largo plazo para lograr la expansión y desarrollo de la industria en condiciones de productividad y competitividad internacional. Dentro de nuestro país, este tipo de empresas cumplen un papel social de suma relevancia al dar empleo a una importante parte de la población económicamente activa, por lo que el cierre de empresas micro, pequeñas y medianas, significa el aumento de los niveles de desempleo de manera muy directa.⁷

Los industriales mexicanos coinciden en que no basta ni con estabilizar los principales signos de la economía, ni con modificar el proyecto de desarrollo económico nacional, ni tampoco con cambiar nuestras relaciones económicas con el exterior; todo ello debe ser necesariamente complementado con una política de promoción del desarrollo de la industria mexicana. La crisis que se ha enfrentado expresa la urgencia de asumir un compromiso consistente y apoyado en herramientas específicas que alienten la capitalización de las empresas, la modernización de sus procesos y equipos, la mejoría en

⁷ Marón Manzur, Miguel. Editorial. pp. 1. *Macro.Análisis. CANACINTRA*. Año VIII. No. 78. Mayo 1995

su administración y la comercialización de sus productos, pues sólo de esta manera el sector industrial estará en condiciones para enfrentar exitosamente los desafíos que plantea el escenario actual.

El país pasa por tiempos de cambio, que demandan la participación comprometida de todos los sectores sociales para conducir esa transformación por los cauces más apropiados. Los industriales de la transformación concluyen que sin el fortalecimiento de la industria no habrá crecimiento estable ni sostenido de la inversión, la producción, el empleo y finalmente, del bienestar de los mexicanos.⁸

El momento que toca pasar a las empresas mexicanas es aún difícil; muchas compañías siguen requiriendo ayuda; el desempleo ha aumentado, lo cual ha colaborado a la agudización de la pobreza, al debilitamiento social y de alguna forma a la crisis de confianza. Para tales empresas, resulta casi imposible cubrir las tasas de interés reales, excesivamente altas e inestables, ya que además, la reestructura financiera aún es insuficiente y muy costosa.

Sin embargo, y pese a lo que pueda pensarse, existen claros para la industria mexicana. El momento actual es el apropiado para dar mayor dinámica a las exportaciones, que generan utilidades, empleos, recursos financieros y divisas. Se ha convertido en un negocio la sustitución de importaciones, así como el producir en México e instalar fábricas de exportación. La deuda externa se está reestructurando, y de corto plazo a largo plazo, se

⁸ Larios Santillán, Héctor. Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA, México. Diciembre 1995.

diversifican los acreedores; las dependencias gubernamentales empiezan a pagar sus adeudos pendientes y vuelven a comprar y a licitar.

Lo que se espera a corto plazo: una recuperación del 3%. Las exportaciones darán la contribución significativa al crecimiento. Muy probablemente habrá pocas contrataciones, siendo este crecimiento insuficiente para recuperar la caída del empleo de los últimos años, sin embargo, habrá un programa de incentivos fiscales para quien genere nuevos empleos.

En su dimensión económica, existen algunos factores del entorno que la empresa mexicana necesita para fortalecerse y generar empleo. Algunos ejemplos se citan a continuación:

1. Tasas de interés bajas, que sean en pesos y competitivas a nivel mundial. Las tasas de interés pueden bajar, interviniendo el Banco de México marginalmente en el mercado de crédito, que debe entrar oportunamente a las subastas de CETES evitando que la tasa se dispare. Es necesario que el dinero en circulación se mantenga en un nivel adecuado, ni expansivo que genere nueva inflación, ni excesivamente restrictivo que genere severa recesión.

2. Tipo de cambio subvaluado o en equilibrio, que se deslize por diferencias de inflación entre México y los Estados Unidos.

3. Leyes, medidas, instituciones y procesos eficaces contra la competencia desleal internacional, que eviten el desmantelamiento de la planta productiva como ha ocurrido ya en años anteriores.

4. Leyes, instituciones, medidas y procesos eficaces contra la competencia desleal nacional, como el monopolio, los privilegios ilegítimos y los procesos corruptos. Convendría especialmente que se ocuparan también del abuso en el costo del crédito.

Los industriales mexicanos esperan reanudar la demanda por política monetaria y crediticia, no por política tributaria. Con créditos a costos accesibles y largo plazo, con la reanimación de la demanda, con las disposiciones en contra de la competencia desleal, y junto con el aumento de la inversión pública y de las exportaciones, la reanimación del empleo y el fortalecimiento de las empresas serán vigorosos.

En conclusión, la competitividad global la logra el empresario, pero no solo; la logra el gobierno, pero no solo. La alcanza una alianza leal entre empresarios y gobierno, por el bien del país, el empleo y el alivio a la pobreza de los mexicanos.⁹

La figura 3.1 muestra un resumen de los puntos más importantes a considerar con respecto a lo social y lo político, y su influencia en la industria y la empresa mexicanas, puntos que

⁹ Raimond-Kedihac, Sergio. Claroscuros para las empresas. pp. 1-10. *Revista IPADE*. Enero, 1996.

necesariamente deberán contemplarse en el desarrollo del modelo administrativo para que sea factible su aplicación actualmente dentro de las organizaciones mexicanas.

FIGURA 3.1 Resumen

<p>A. Retos de la administración Zedillista a corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none">· Reactivación de la economía. Dinamismo a las exportaciones· Frenar la inestabilidad en los mercados financieros· Generar un ambiente socio-político más estable <p>B. Desarrollo industrial mexicano</p> <ul style="list-style-type: none">· Agresivo, pero al mismo tiempo cauteloso· Planeación estratégica a mediano plazo· Política de promoción del desarrollo de la industria mexicana:<ul style="list-style-type: none">* Capitalizar empresas* Modernizar procesos y equipos* Administrar y comercializar eficientemente los productos· Sustitución de importaciones<ul style="list-style-type: none">* Producir en México e instalar fábricas de exportación
--

Fuente: Torres Padilla, María Guadalupe

III. 3 LA VISIÓN ACTUAL DE LOS EMPRESARIOS

En este período histórico las industrias están sufriendo una fuerte recesión, cuyas causas son el resultado de la acumulación de hechos a lo largo de varios años.

El país se ha ido transformando, la evolución económica, política y social se percibe, e influye en el pensamiento de prácticamente todos los mexicanos. El México predecible está pasando a la Historia; se trataba de un país básicamente rural, de campesinos, con niveles de escolaridad muy bajos. La economía estaba totalmente cerrada, y la presencia del Estado

en múltiples ramas dejaba muy poco espacio a la inversión privada. La población crecía a niveles cercanos al 4%.

Es decir, se ha desarrollado una transformación sistemática e incontenible, que empezó a presentarse desde hace alrededor de dos décadas, y muy acentuada en los últimos doce años.

El sistema político y económico vigente durante décadas empezó a entrar en una crisis. La población se volvió mucho más urbana, más educada e informada, y por ende, más plural. El esquema estatista de desarrollo, sustentado en múltiples subsidios y un financiamiento basado en recursos no renovables e inflacionarios, se volvió insostenible; sumado a lo anterior, el mundo se globalizó.¹⁰

Cuando se abrió nuestro comercio exterior en 1985, después de muchos años de proteccionismo, las industrias no eran lo suficientemente competitivas, pues habían sido diseñadas fundamentalmente para surtir el mercado doméstico. No teniendo más competidores que los locales, los costos de nuestras empresas por producto unitario tendieron a ser cada vez más altos en relación a los de otros países. Al abrirse las fronteras, el país percibió una entrada muy fuerte de productos extranjeros, que fueron tomando cada vez más una porción más importante del mercado interno.

¹⁰ Reyes Heróles, Federico. *El ambiente para los negocios en México*. Convención Nacional de Industriales. CANACINFRA. México. Diciembre 1995.

En muchos casos, este desplazamiento de la demanda hacia el artículo importado, se debió indudablemente a que éste tenía un más bajo precio y una mejor calidad, aunque también en algunas ocasiones la penetración de los artículos del exterior se logró gracias a prácticas desleales del comercio internacional, ya que en México no teníamos mecanismos adecuados para oponernos a ellas.

La competencia extranjera se vio alentada por una paridad cambiaria fija o semifija, que fue utilizada como una especie de ancla en la lucha antiinflacionaria.

Para poder competir en estas condiciones un tanto desventajosas con los productos importados, las empresas nacionales respondieron con gran decisión, invirtiendo en la modernización de sus empresas; esto se demuestra si se considera que las inversiones privadas en el periodo de 1987 a 1994 crecieron a una tasa anual de casi un 10%, al mismo tiempo que las importaciones de maquinaria y equipo se elevaron en la misma proporción.

La lucha por ser competitivas, llevó a las empresas a endeudarse, en dólares aquellas más grandes que tienen acceso a los mercados internacionales, y en pesos las medianas y pequeñas. Con la maquinaria más moderna fue posible reducir costos con nuevos esquemas de organización y producir lo mismo con menor número de trabajadores. La modernización y la automatización fueron una fuente de desempleo, y por tanto, de la demanda.

Muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas, se vieron obligadas a cerrar sus puertas, y esto a su vez agravó aún más el problema de la demanda.

En diciembre de 1994 al presentarse una fuerte devaluación del peso mexicano, al problema de la caída de la demanda y de la fuerte competencia externa, se sumó un

problema financiero que afectó prácticamente a todas las empresas: a las grandes, que teniendo acceso a mercados financieros internacionales se endeudaron en dólares, sus obligaciones crecieron en la medida de la devaluación; a las medianas y pequeñas, que se endeudaron en pesos y resintieron el alza de las tasas de interés, debido a la salida de recursos hacia el exterior, a la necesidad de retener los ahorros domésticos y externos en el país, y al estado de confusión que prevaleció en buena parte de la población.

La aflictiva situación de las empresas, principalmente pequeñas y medianas, condujo a que muchas de ellas no pudieran cumplir con el servicio de sus adeudos, lo que directamente afectó a la banca acreedora, que se ha visto en la necesidad de constituir reservas para la caretera vencida, y por tanto, a elevar las tasas de interés, al mismo tiempo que redujo a un mínimo sus préstamos.¹¹

Es decir, la situación que se presenta actualmente es en cierta medida producto de una política industrial aplicada aproximadamente en los últimos ocho años, que no ha logrado impulsar a la planta productiva de forma integral y hacia los niveles de competitividad acordes a los estándares internacionales. Reflexionemos sobre ello:

Primero: Respecto a la apertura comercial, los industriales mexicanos sostienen que ha faltado una política industrial activa, lo cual ha dificultado a su vez la adaptación de las empresas al nuevo ambiente de competencia. De ahí que se esté generando la concentración

¹¹ Carlos Santillán, Héctor. Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA, México. Diciembre 1995.

de exportaciones en un reducido número de empresas, con relativamente bajos encadenamientos productivos con el resto de la economía.

Segundo: Las instituciones públicas y privadas no han ofrecido una flexibilidad necesaria para lo que han demandado las empresas al enfrentar el reto de la apertura, y así, capitalizar las oportunidades que ello conlleva.

Tercero: El mercado internacional en general demanda niveles tecnológicos y de capacitación de recursos humanos que no se han podido desarrollar en los últimos años.

Cuarto: La dualidad productiva existente entre las empresas tradicionales y las que orientan su producción al mercado internacional se ha agudizado. La ampliación de este espacio ha favorecido la consiguiente desarticulación sectorial.

Quinto. Un amplio sector de las empresas pequeñas se encuentra en una severa situación de falta de liquidez, que refleja ya un problema de descapitalización industrial.¹²

Ante esta situación, el industrial mexicano demanda una política industrial que apoye y repare la planta industrial y que promueva su crecimiento. La industria nacional no debe volver a ser protegida por medidas arancelarias y no arancelarias, ni recibir subsidios

¹² Félix G., Heriberto. *Políticas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa*. Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA, México. Diciembre 1995.

directos o indirectos, ni tampoco debe buscar una expansión monetaria basada en un déficit del sector público financiado por emisión de dinero primario.

El Gobierno tiene que tomar su papel, fundado en los principios de solidaridad y subsidiariedad.

Es decir, en primer término es preciso que gobierno y empresarios estudien conjuntamente los problemas de cada uno de los sectores y subsectores de la industria, analizando las fallas que presentan y los obstáculos a los que se enfrentan, de manera que puedan proponer las medidas que subsanen las deficiencias y remuevan los obstáculos.

El empresario requiere de una política industrial más globalizada, productiva y congruente.

El fomento a las exportaciones es una acción prioritaria; se deben impulsar las empresas de comercio exterior, como un medio de incrementar el número de exportadores, dando entrada a esta actividad a los medianos y pequeños. Los organismos privados dedicados al comercio exterior pueden unificarse y formar un organismo mixto con la participación estatal para promover las exportaciones mexicanas.

Lo importante de una política industrial no son sus detalles ni componentes, sino fundamentalmente el propósito de diseñarla conjuntamente con los sectores interesados, para lograr consensos y acuerdos en que todos participen. Igualmente importante es el hecho de que busque dar un paquete de acciones simultáneas e importantes, y no de

resolver lentamente los problemas, pues los mayores irán generando sus propias resistencias.¹³

Las expectativas para 1996: se espera que la industria en 1996 presente un crecimiento positivo hasta el segundo semestre, ante el rezago en el crecimiento de la demanda. En todo el año se espera un crecimiento industrial del 2.1%.

Sin duda, una de las industrias más afectadas por la reciente crisis ha sido la de la construcción, cuyo encadenamiento ha arrastrado una gran cantidad de ramas de la industria manufacturera. Para 1996 se prevee un impulso importante en esta rama gracias a la inversión pública y a los programas de empleo, con lo que se espera un crecimiento de 5.3%.

La apertura comercial conjugada con una moneda sobrevaluada en 1994 y la falta de competitividad han provocado la desaparición parcial de procesos de la cadena productiva, incrementando la vulnerabilidad de la economía, que depende cada vez más de la compra de insumos intermedios y de capital en el exterior. Esta es una limitante de largo plazo, que no se corregirá con el ajuste de los precios relativos con el exterior a través del tipo de cambio.

En suma, la planta productiva nacional tiene tal requerimiento de insumos y bienes de capital externos, que impedirá en 1996 reducir más las importaciones. La ruptura de las cadenas productivas que se ha dado, no se eliminará en el corto plazo, por lo que la forma

¹³ Larios Santillán, Héctor. Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA, México. Diciembre 1995.

de mantener o acrecentar el superávit comercial será fomentando las exportaciones, ligadas a una política industrial de fomento.

Es necesaria la existencia de reciprocidad en el intercambio comercial que sostenemos con diversos países, lo cual se hace indispensable a fin de no otorgar privilegios de acceso a nuestro mercado a naciones que no nos ofrecen igual trato para nuestras exportaciones.

Por otro lado, para que la economía mexicana base su crecimiento en el sector exportador, es muy importante una política industrial que fomente la reconstrucción de las cadenas productivas perdidas, y que consolide aquellas que permitan unir a este sector con el resto de la economía doméstica e internacional.

Se hace urgente el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en su esfuerzo por integrarse como una verdadera industria de soporte, es decir, de lograr su transformación en proveedores de las grandes empresas exportadoras a través de la sustitución selectiva de importaciones. De esta forma, se facilitará a este sector el acceso a los mercados internacionales.

Adicionalmente, y como resultado de una revolución tecnológica, es necesario perseverar en los esfuerzos por vincular al sector de investigación tecnológica y científica con la actividad empresarial, así como la búsqueda de proyectos con una efectiva transferencia de conocimientos entre nuestros investigadores y la actividad productiva mexicana. Se ofrece entonces la atención a canalizar mayores recursos públicos y privados al desarrollo de estos tipos de acciones estructurales y que poseen una visión de largo plazo, trascendiendo horizontes de planeación transexenales.

En el marco de una alianza México puede desarrollar un sector industrial integrado por la productividad y la competitividad, que contribuya resueltamente al aumento de las inversiones productivas, al arraigo de capitales y a la expansión del empleo y las oportunidades para todos.

La confianza de los mexicanos se construirá con el esfuerzo de cada día y la entrega al trabajo cotidiano. La situación prevaleciente y los retos por delante, demandan entendimiento y corresponsabilidad de todos los sectores sociales.

Actualmente la población crece a una tasa anual del 2%, y será del 1.75% al llegar al año 2000. De seguir las tendencias del presente, muy probablemente la población se estabilice en alrededor de 135 millones de habitantes en el año 2025.

De los 90 millones de mexicanos en 1995, sólo el 30% vive en zonas rurales. México es ya una nación básicamente urbana. El país que vivimos es un México más informado, más abierto. El nivel educativo es todavía bajo: 7 años en promedio en cifras oficiales. No se ha invertido en educación lo que el país demanda, se tendrá que realizar un gran esfuerzo y llegar a los 12 años como promedio mínimo en la próxima década para competir con el resto del mundo; si el nivel general de educación no se eleva, no se podrá declinar la relación costo-país, lo cual se refleja directamente en la eficiencia y productividad de la actividad económica de los mexicanos.

El país de los campesinos y básicamente agrícola se está quedando en nuestra Historia. La población en las zonas rurales crece alrededor de un 0.3%, mientras que en las zonas

urbanas lo hace a un 2.7%. México vive hoy un proceso de urbanización, proceso finito y necesario para lograr el desarrollo atendido.

En el ámbito político: se cuenta con una población más informada, más educada, más exigente, más plural. Hoy existe competencia política real; estamos todos aprendiendo a vivir en un México plural: en 1995 uno de cada tres mexicanos vive bajo un régimen de oposición. La cultura política mexicana ha sufrido un cambio importante, en el largo plazo es evidente que el país se encamina a una democracia occidental típica, de pocos partidos situados al centro.

Es en este contexto en el que el gobierno debe asumir su insustituible papel de promotor de la actividad productiva.

En los momentos actuales, vivimos la necesaria aparición de un nuevo empresariado. La presencia del Estado en muchas áreas y ramas industriales propició el retraimiento y la falta de experiencia del empresariado nacional. Hoy, repentinamente aparecen nuevas áreas, enormes algunas de ellas, que se abren a la iniciativa privada. Las alianzas estratégicas de largo plazo con empresas de punta para modernizar la planta industrial empiezan a cobrar mucha fuerza e importancia, la competencia no es sólo entre los mexicanos, sino es con el mundo.

La economía y política de los mexicanos se han transformado de manera importante, a partir de un proceso de industrialización y urbanización, además del paso de una economía cerrada a otra abierta y básicamente privatizada. De igual forma, los valores de los

mexicanos, hoy son otros. El orgullo nacional se basa en la fortaleza de las instituciones y en la democratización de la sociedad. En este ámbito la industria juega un papel de suma importancia; debe arriesgar con la sociedad, no con un régimen. Su participación abierta en la vida pública de largo plazo es insustituible.

Hoy vivimos una nueva sociedad; la construcción del México plural y democrático depende de todos los mexicanos. Es en este contexto en el que el industrial debe actuar, para perseguir el mayor de todos los valores: el bienestar de todos los mexicanos.¹⁴

¹⁴ Reyes Heróles, Federico. *El ambiente para los negocios en México*. Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA, México. Diciembre 1995.

IV. LA EMPRESA EN EL ÁMBITO MICROECONÓMICO

IV.1 LA CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS

En la sociedad moderna, como en la más primitiva, la mayor parte de los hombres son productores; prestan su colaboración de una forma u otra, con esfuerzo más o menos intenso, en los miles de procesos de creación de bienes y servicios que se desarrollan por todas partes. Por otra parte, en toda sociedad, todos los hombres son consumidores.

Sin embargo, existe una diferencia entre el hombre económico moderno y el primitivo, y es que el primero vive su vida de productor sin apenas relacionarla con la del consumidor, mientras que el segundo relaciona ésta con aquélla de manera muy estrecha.

Los procesos de producción se verifican en unos órganos especializados, llamados *empresas*. Los procesos de consumo tienen lugar en otros órganos sociales, llamados *familias*.

La economía de la empresa es el estudio de la empresa y sus procesos de toma de decisiones, sometida a las restricciones que le imponen las leyes de la naturaleza y de la sociedad. Es una disciplina que coincide con la teoría microeconómica y el análisis de operaciones o actividades de la empresa y se refiere a la economía aplicada a la toma de decisiones; es, en resumen la rama de la economía que cierra el espacio entre la teoría y la práctica administrativa. Enfatiza el uso del análisis económico para aclarar problemas, para organizar y evaluar información y para comparar cursos alternativos de acción.¹

¹ Webb, Samuel. *Economía de la empresa*. pp.10-15. Ed. Limusa. México, 1981.

La teoría microeconómica es la principal fuente de conceptos y herramientas analíticas para la economía administrativa. El objeto de estudio incluye comprender cómo el proceso administrativo combina y sintetiza ideas y métodos de las diversas ramas funcionales de la administración de negocios.

El mecanismo es sumamente complicado, puesto que el funcionamiento de cada una de las partes que incluyen cualquier firma o empresa, depende estrechamente del de todas las demás.

A la empresa le dan vida las personas que a ella pertenecen, así como también las personas ajenas a la misma para cuyo servicio se ha creado, o cuyas actividades tienen algo que ver con las suyas propias. Las actividades que han de realizar o controlar las personas de la empresa están estrechamente relacionadas entre sí, lo cual provee a la empresa de un carácter orgánico.²

La empresa es una organización que convierte factores en bienes y servicios que puede vender. El tema central de todas las empresas es que los factores se compran y los productos se producen. La empresa es un intermediario entre los mercados de factores y los mercados de productos.

Los bienes son objetos que soportan algún valor, y si consideramos que los valores económicos son una especie particular de valores, los bienes económicos serán una especie particular de bienes: la clase de bienes que tienen valor económico. Por otro lado, los actos

² Oficina Internacional del Trabajo. *La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento*. pp. 1-5. Ginebra, 1975.

y procesos que soportan valores económicos son los servicios, y dicho servicio no sólo se presta al realizar un determinado trabajo, sino que muchas veces comporta también de ciertos elementos que no son trabajo humano, como el trabajo de máquinas, de animales o de instrumental.

El sentido de la empresa es lograr la producción en sentido económico, ya que producir es transformar bienes y servicios en otros bienes o en otros servicios; los bienes y servicios que se transforman sufren una especie de destrucción necesaria para el nacimiento de los bienes y servicios que se pretende producir.

La intención de cualquier productor es ganar valor en el proceso productivo, es decir, que los bienes y servicios finales sean más valiosos que los bienes y servicios sacrificados.

Ahora bien, los bienes y servicios que se transforman mediante un proceso productivo, son susceptibles de *empleos alternativos*; con esto lo que se quiere decir es que podían haberse destinado a otros procesos de producción diferentes; también es posible producir un bien o servicio empleando distintas combinaciones de otros bienes y servicios. De aquí el llamado "principio de elección", que juega un papel básico en la Teoría Económica de la Producción, y que tendrá como finalidad entonces estudiar las reglas que guían al productor en su elección, para que ésta sea la más acertada desde un punto de vista económico.³

Las empresas no son realmente necesarias *en principio*. Todas las actividades productivas se podrían organizar basándose en el mecanismo de los precios. Cabría incluso imaginar la

³ Webb, Samuel. *Economía de la empresa*. pp.16-17. De. Lhusa. México, 1981.

existencia de contratos independientes para cada una de las funciones que desempeñan las empresas tal y como las conocemos. Sin embargo, generalmente no se observa que la producción y la distribución se organicen mediante una serie de transacciones de mercado que requieran contratos muy específicos. Por el contrario, el empresario reúne un conjunto de factores y dirige la producción, la distribución y desempeña una multitud de funciones dentro de una única empresa; es decir, el empresario, a través de sus facultades directivas, sustituye las transacciones de mercado por órdenes.

Podemos decir que existen dos razones por las que la producción y la distribución se organizan mediante empresas y no mediante una serie de contratos individuales. Primero, el uso del mercado conlleva costos. Segundo, la producción en grupo permite expandir el producto.

Esto es, al usar el mercado, en cada fase de la producción de un producto se incurre en varios costos, por ejemplo, la información y el costo de transacción del producto. Si la producción es organizada dentro de la empresa y no a través del mercado, se elimina una gran parte de estos costos, pues el empresario, debido a que posee la mayor parte de los factores, puede dirigirlos y reconducirlos; aún más, debido a que es más costoso hacer una serie de contratos muy a corto plazo que un único contrato de mayor duración, las empresas, al eliminar la necesidad de basarse en contratos a corto plazo, facilitan la planificación.⁴

⁴ Blair, Roger. *Microeconomía con aplicaciones a la empresa*. pp. 1-6. Mc. Graw Hill. México, 1984.

La organización en grupo de la empresa es otro de los factores a considerar para su existencia. Si el producto de un equipo es superior a la suma del producto que podría producirse individualmente, es benéfico organizarse en tales equipos.

En suma, debido a que la productividad de la producción en grupo es superior y debido a la eliminación de los costos de transacción adicionales a la producción individual, la existencia de las empresas puede considerarse como el factor que hace que la actividad económica de cualquier sociedad sea desarrollada maximizando su potencial tanto económico como humano.

En una firma cualquiera, todos los medios o instrumentos de que dispone para desenvolverse y que hacen posible la actividad empresarial, forman lo que se llama la unidad económica. Lo característico de ella es que esos instrumentos que la constituyen se encuentran *organizados* y listos para funcionar como un equipo conjuntado al servicio de la empresa.

De ahí que una explotación bien organizada vale más que la suma de los elementos que la componen.⁵

Considérense ahora algunas de las teorías principales y las funciones de la empresa que éstas caracterizan:

⁵ Ballesteros, Enrique. *Principios de economía de la empresa*. pp. 5-8. Alianza Editorial. Madrid, 1983.

1. En la teoría del precio y distribución competitivos, la empresa es simplemente "una concepción teórica, sin la necesidad de una contraparte empírica, que reacciona ante las condiciones cambiantes".
2. En la teoría de la innovación y el crecimiento, el empresario introduce o crea nuevos artículos o métodos; en este contexto, la empresa es una "entidad imaginaria o introductora".
3. En la economía aplicada a las condiciones sociales, se supone que el conocimiento del medio ambiente es exacto, de manera que se puede decir que un cambio en el precio y en la producción mejora o empeora dichas condiciones. Es en este caso la empresa una "entidad imaginaria o típica reaccionante o introductora, con un conocimiento preciso de sus oportunidades".
4. En la teoría del oligopolio y el monopolio hay unos cuantos vendedores (o uno solo) que son influidos en forma materialista por los actos de otros miembros de su grupo. En tales circunstancias, la empresa es una "entidad típica reaccionante dentro de un grupo interactuante pequeño".
5. En la teoría de la organización se dice que la empresa es un "típico sistema cooperativo con coordinación autoritaria".
6. En Administración, las decisiones de la empresa se toman mediante el uso de los instrumentos de la investigación de operaciones, aplicados a problemas de inventario, reposición y búsqueda. La empresa viene a ser un "sistema funcional de información y toma de decisiones para efectuar las operaciones comerciales normales".

7. En la consultoría de negocios se da prioridad a los proyectos particulares en vez de a las técnicas o principios teóricos. En este caso, la empresa es un "cliente presente o potencial que busca asesoría en cuanto al comportamiento óptimo".

8. En la teoría contable, el concepto de empresa es el de "un conjunto de activos y pasivos".

9. En la teoría y prácticas jurídicas, la organización comercial se trata como persona jurídica. Se puede decir que la empresa es "una persona jurídica con bienes, derechos y obligaciones".

10. En las descripciones estadísticas, la empresa se define como una "organización comercial con administración única o de una persona que se emplea a sí misma, con uno o más trabajadores y un lugar fijo de operaciones".

Para definir a la empresa no es posible dar como respuesta sólo alguno de los conceptos anteriores. Cada teoría ha sido desarrollada para un propósito diferente y ninguna es aplicable en todo tipo de circunstancias. Diversos objetivos o grupos de objetivos pueden ser adecuados para resolver distintos problemas.⁶

Se han sugerido muchos objetivos como característicos de la motivación de la empresa y de sus directivos. Entre estos se encuentran la maximización del beneficio, la maximización del personal, la maximización de ingresos por ventas y la maximización del crecimiento.

⁶ Webb, Samuel. *Economía de la empresa*. pp. 25-28. Ed. Limusa. México, 1981.

Mientras que algunos de los objetivos citados puede que tengan algún atractivo, la cuestión de cómo se comportan las empresas reales es todavía una cuestión empírica.

Debido a ello, convendremos en decir que desde el punto de vista estrictamente económico, el objetivo de la empresa es, simplemente, la maximización del beneficio.

Ahora bien, la maximización de las utilidades es el supuesto central en el análisis de los negocios. Las utilidades son un objetivo penetrante a través de todos los ámbitos de la empresa, y la capacidad que la organización tenga para generar utilidades será una medida de su éxito.

Sin embargo, se puede considerar una serie de puntos de interés para cualquier empresa, entre los cuales mencionamos los siguientes:

1. Monto y aumento de utilidades.
2. Relación entre utilidades e inversión.
3. Monto y aumento de las ventas.
4. Participación en el mercado.
5. Aumento del valor de mercado de las acciones comunes.
6. Utilidades retenidas y dividendos pagados.
7. Relación precio/utilidad de las acciones.
8. Monto y aumento de las inversiones de capital.
9. Número de empleados, monto de salarios, gratificaciones y opciones de compra de acciones.
10. Cuentas de gastos y servicios personales.

11. Descanso, diversiones y número y duración de los periodos vacacionales.
12. Gastos de educación y salud.
13. Presupuestos de relaciones públicas, investigación y desarrollo.
14. Iniciativa en materia de aumento de salarios y relaciones industriales.
15. Influencia en las decisiones del gobierno, la industria y la sociedad en general.

Cada uno de los puntos anteriores es importante y se le debe dar énfasis, aunque la respuesta a qué tanto la dará el criterio de las diferentes empresas. Lo más importante es tomar en cuenta que todos esos puntos de interés se relacionan, ya sea como complementos o bien como sustitutos de la obtención de utilidades.

Cabe hacer notar que el hecho de fijarse objetivos a corto plazo que aumenten los costos o disminuyan los ingresos, contribuye a reducir las utilidades a corto plazo.

Por otra parte, el dinero que se invierte en ampliar los mercados, mejorar y crear nuevos productos y formar una imagen pública positiva, puede ser importante para incrementar las utilidades a largo plazo, aunque realizado en exceso, y debido a los rendimientos decrecientes, podría provocar una disminución de las utilidades a largo plazo.

La utilidad es una mezcla de diversas influencias. El resultado de lo anterior es la existencia de diferentes teorías acerca de las utilidades:

En primer lugar, las que enfatizan que las utilidades representan una recompensa por asumir riesgos y hacer frente a la incertidumbre. Es decir, el empresario no está dispuesto

a asumir riesgos salvo que exista un premio que le recompense por el riesgo tomado. Entre mayor sea el riesgo, mayor será el incentivo de utilidades que se requiera. En este contexto, se considera lógico que se espere obtener una tasa de rendimiento más elevada en aquellas industrias inestables y difíciles de pronosticar.

En segundo término, las teorías que insisten que la utilidad se deriva de la suerte y de las imperfecciones del mecanismo del mercado. Esto es, los cambios en las preferencias, en la tecnología que no están previstos por la empresa, pero que le generan utilidades.

Este tipo de utilidades tendrían que desaparecer en una economía de competencia perfecta, pues el ingreso de nuevas empresas y la expansión de las ya existentes, habría de provocar una baja en los precios, desapareciendo las utilidades excedentes. Sin embargo, en el mundo real de los negocios, se requiere de cierto tiempo para que desaparezcan las utilidades excedentes, por lo que es posible pensar en utilidades cuyo origen sea la "suerte".

En tercer lugar se encuentran las teorías que centran su atención en el aspecto monopolístico. La existencia de un monopolio permite que se controle la producción y se establezcan precios por encima del nivel competitivo. Socialmente, esta utilidad se considera indeseable, puesto que representa la consecuencia de la reducción de la expansión, cuando ésta ha de ser el beneficio social.

En último término se encuentran las teorías que relacionan las utilidades con el flujo de innovaciones dentro de la economía; las utilidades surgen del desarrollo de nuevos productos, de nuevas técnicas de producción y de nuevas modalidades de mercadotecnia.

Los innovadores que desarrollan esta serie de productos y métodos merecen ser recompensados por su aportación al progreso. Si bien es cierto que obtienen utilidades excedentes como consecuencia del monopolio que crea la superioridad de sus innovaciones, tal monopolio es de carácter temporal.

Como puede observarse, cualquier teoría que desconozca las innovaciones, niega una función muy importante de las utilidades, que consiste en premiar el cambio y el favorecer la sustitución de actividades menos valiosas y productivas por otras más vitales.⁷

Independientemente de la concepción que se tenga acerca del origen de las utilidades dentro de la empresa, en términos económicos el beneficio es la diferencia entre el ingreso total y el costo total. Es decir, el ingreso total representa las ganancias totales de la empresa procedentes de la venta de sus bienes y servicios; por otro lado, el costo total implica tanto a los costos explícitos, que son desembolsos que hace la empresa para comprar recursos, y los costos implícitos, en los que se incurre cuando el empresario invierte su tiempo y recursos en la empresa.

⁷ Henry, William, *Economía de la empresa: análisis y casos*. pp. 25-36. Compañía Editorial Continental. México, 1982.

IV. 2 TEORÍA DE LA DEMANDA

El éxito de la actividad económica de las empresas depende en gran medida de la capacidad que éstas tengan para satisfacer las demandas de los consumidores. Es decir, el consumidor desea algo que la empresa puede proporcionarle, de ahí el origen de su existencia. Los empresarios deben conocer los determinantes de la demanda individual y de la demanda del mercado.

Comprendiendo los factores que determinan la demanda, la empresa es capaz de fijar el precio óptimo, planear el conjunto futuro de ofertas del producto y por ejemplo, de seleccionar los medios publicitarios apropiados para promocionar las mercancías producidas.

El conocimiento de la demanda es de gran utilidad para lograr los objetivos de la empresa, y del buen manejo que de ello se haga depende en gran medida el aumento de utilidades, las ventas, el valor de la compañía, las utilidades por acción, la participación en el mercado, etc.

La relación funcional de la demanda puede expresarse de la siguiente forma:

$$Q = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$$

donde Q es la cantidad que los compradores están dispuestos a adquirir (cantidad demandada) y las X son los factores que influyen en Q . Para efectos de toma de decisiones la empresa requiere estimaciones cuantificadas de las relaciones de cantidad demandada con respecto a las demás variables, y para ello existen diferentes modelos que se emplean respecto a la forma que adopta la demanda.

La forma de visualizar esto es considerar que la empresa tiene un modelo de programación, en que produce y lanza al mercado n productos diferentes con el fin de maximizar el conjunto de sus objetivos, sometidos a diversas consideraciones de oferta y demanda.

Se define que la función objetivo de la empresa debe establecer que la combinación de objetivos del negocio depende de las cantidades de productos que se venden multiplicadas por su rentabilidad unitaria. Si embargo, el hecho de que se diga de este modo que el éxito de la empresa depende de la contribución que cada uno de los diferentes productos aporta a las utilidades, no implica necesariamente que cada uno sea rentable, ni que las rentabilidades unitarias sean constantes o independientes entre sí.⁸

Ahora bien, los consumidores no suelen comprar a título individual lo suficiente de un producto como para interesar a una empresa. En las *curvas de demanda* del consumidor puede observarse la relación entre las cantidades óptimas compradas por el individuo con los diferentes precios de mercado de la mercancía.

Visto en este contexto, a la empresa le interesan más las demandas colectivas de todos los individuos, es decir, la demanda de mercado. Esta demanda es la suma de todas las curvas de demanda individuales.

La sensibilidad de la cantidad demandada con respecto a los cambios del precio del producto reflejará tanto el grado de sensibilidad de la demanda individual con respecto a los cambios del precio, como la frecuencia con que los consumidores entran en el mercado

⁸ Blair, Roger. *Microeconomía con aplicaciones a la empresa*. pp. 17-19. Mc. Graw Hill. México, 1984.

cuando baja el precio. Si un gran número de individuos comienza a consumir un bien cuando baja el precio ligeramente, la curva de demanda del mercado será bastante sensible a los cambios del precio. Por lo tanto, el empresario debe tener presente no sólo la respuesta del consumidor a los cambios de los precios, sino también del número y nuevos consumidores que entrarán en el mercado ante esta baja de precio.

Dentro de la estructura del mercado, los dos tipos de curvas o programas de demanda son la demanda de la industria (o del mercado) y la demanda de la empresa. En términos generales se llega a pensar que la elasticidad-precio -es decir, la razón del porcentaje de cambio en la cantidad demandada con relación al porcentaje de cambio en el precio- de la demanda de una empresa individual es mayor que la elasticidad-precio de la demanda de la industria, puesto que la compañía se enfrenta ante la competencia de productos similares de empresas rivales.

La función de demanda de la empresa consideraría como variables los precios que cargan los competidores, y también su actividad promocional; tales variables, adoptan con frecuencia la forma de una razón del precio de la empresa respecto al precio promedio de la industria, así como una razón del gasto de promoción incurrido por la empresa respecto al total gastado por la industria en estos conceptos.⁹

⁹ Webb, Samuel. *Economía de la empresa*. pp. 123-127. Ed. Limusa. México, 1981.

A pesar de lo anterior, la relación precisa entre la demanda de la industria y la demanda de la empresa depende de la naturaleza de la competencia dentro de la industria, es decir, de una estructura del mercado.

De acuerdo a esto, existen cuatro categorías de estructuras de mercados:

1. Monopolio.- en este caso, la curva de la compañía y la curva de demanda de la industria sería la misma, y se da cuando la empresa evidentemente controle toda una industria.

2.- Competencia perfecta.- se trata de un mercado en el que todas las empresas dentro de la industria manejan un producto homogéneo; existen numerosos vendedores y compradores, de manera que ninguno de ellos ejerza una influencia perceptible dentro del mercado total. Conforme a estas condiciones, es casi imposible que el producto de una empresa se pueda distinguir del de otra empresa, por lo que la demanda para el producto de una empresa específica llega a tener prácticamente una elasticidad perfecta. Esto implica que la empresa teóricamente puede vender todo lo que ella desee al precio de mercado, aunque no podrá efectuar ventas a un precio superior debido a que los compradores acudirían a otros vendedores.

En la realidad, el mercado de competencia perfecta no existe, pues siempre habrá una empresa con mayor influencia que las demás, además de que no es ella quien fija los precios, de modo que no puede vender lo que desea.

3. Competencia monopolística.- se trata de mercados en los que son muy numerosos los vendedores y el producto de cada una de las empresas se puede diferenciar de los productos

de sus competidores. La curva de demanda de la empresa tiene una elasticidad mayor que la elasticidad de la demanda de la industria.

4. Oligopolio.- se refiere a un mercado integrado por pocas empresas. La interdependencia de las políticas de precios de las empresas competidoras, puede impedir la determinación de una única curva de demanda que revele la relación entre el precio establecido por una empresa y la cantidad de ventas que realice.¹⁰

IV. 3 TEORÍA DE LA PRODUCCIÓN

Dentro del esquema general de la economía de la empresa, la producción examina la forma de combinar los recursos o insumos o factores para crear mercancías o productos.

Uno de los principales objetivos de la teoría de la producción consiste en encontrar reglas para determinar las proporciones óptimas de los insumos, a fin de minimizar el desperdicio y el costo.

Independientemente de que la mercancía en cuestión sea un bien o un servicio, la empresa debe producir algo, y la cantidad que produzca dependerá del costo en que incurra en la producción de diversas cantidades; estos costos a su vez, dependen de la función de producción de la empresa.

Los factores que se combinan para producir una mercancía lo hacen de acuerdo a la función de producción, que relacionará el conjunto específico de factores y la cantidad

¹⁰ Henry, William. *Economía de la empresa*. pp. 114-116. Compañía Editorial Continental. México, 1982.

máxima de producto que se puede obtener con ese conjunto. Dicha relación va a representar un conjunto de alternativas con base en las cuales se procederá a hacer una elección.

Tal elección puede involucrar que se escoja simultáneamente una razón de producción específica y una combinación específica de razones de insumos, es decir, qué tanto se producirá y qué insumos o qué técnicas se utilizarán.

Se tendrá una perspectiva de planeación a corto plazo, dentro de la cual las razones de uso de algunos insumos se considerarán como constantes o fijos. Las tasas fijas de uso a corto plazo implican que la presencia de tales insumos específicos y sus correspondientes costos se deberán tomar como constantes, aún cuando el grado de utilización física puede ser variable. En este caso se incluyen por ejemplo el espacio de almacenamiento o el tiempo de uso de las máquinas, en donde la capacidad se considera constante a pesar de que el porcentaje de uso de dicha capacidad sea variable.

La planeación a largo plazo considera que las cantidades o capacidades, así como los costos de los insumos se convertirán en variables; el período de tiempo resulta suficientemente largo como para hacer cambios en el número o en el tamaño y localización de las plantas, e inclusive en la naturaleza del negocio que se esté realizando.¹¹

¹¹ Blair, Roger. *Microeconomía con aplicaciones a la empresa*. pp. 73-78. Mc. Graw Hill. México, 1984.

IV. 4 ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

El campo de la organización industrial es muy amplio, pero lo que trata de analizar es la manera en que entran en armonía las actividades productivas con la demanda de bienes y servicios, a través de algún mecanismo organizacional tal como un libre mercado por ejemplo, y cómo las variaciones o imperfecciones en dicho mecanismo afectan el éxito esperado en la satisfacción de bienes económicos.

En una aproximación global al análisis de la organización industrial, empezaremos por establecer las proposiciones fundamentales acerca de qué es lo que la sociedad desea o espera de los productores de bienes y servicios, entendiéndolo como el "buen funcionamiento".

Para ello, englobamos a continuación varios objetivos, no necesariamente listados en orden de importancia:

- a. Las decisiones de tipo qué, cuánto y cómo producir, deben ser eficientes principalmente en dos aspectos: las materias o recursos escasos no deben desperdiciarse, y las decisiones de producción deben responder de manera tanto cuantitativa como cualitativa a las demandas del consumidor.
- b. Las operaciones de los productores deben ser progresivas, aprovechando cualquier oportunidad que ofrezca la ciencia o la tecnología con el propósito de incrementar el rendimiento o la ganancia por unidad de insumo, así como de proveer a los consumidores

con mejores productos; ambos caminos con el objeto de contribuir al crecimiento del ingreso real por persona.

c. La actividad de producción debe facilitar el empleo estable e íntegro de los recursos, especialmente de los recursos humanos.

d. La distribución del ingreso debe ser equitativa. La equidad suele ser difícil de definir, pero al menos implica que los productores no aseguren ganancias en exceso de lo que se necesita para suscitar o provocar la cantidad de servicios provistos. Una subfaceta de este objetivo es el deseo de lograr una razonable estabilidad de precios, ya que una inflación desenfrenada distorciona la distribución del ingreso de manera ampliamente reprochable.

Es posible que estos objetivos no sean totalmente consistentes uno con otro; dentro del funcionamiento empresarial, identificamos conflictos que no pueden resolverse sin el involucramiento de juicios básicos de valores en la industria. Sin embargo, y en tanto sea posible, el buen funcionamiento industrial tratará de perseguir la máxima satisfacción de estos cuatro puntos.

La medición del grado en el que estos objetivos han sido satisfechos tampoco resulta fácil, pero existen indicadores principales, que incluyen la magnitud de márgenes precio-costos, razones de cambio en ganancia por hora de trabajo y niveles de precios, la medición de qué tan alejados están los costos por unidad actuales de los mínimos factibles, y la variabilidad del empleo sobre el ciclo del negocio.

Con esto último, lo que se busca es identificar los conjuntos de atributos o variables que influyen sobre el desarrollo económico de la empresa, para construir modelos o teorías que relacionen estos factores con el funcionamiento final.¹²

Cualquier economía, por diversas que puedan ser sus tradiciones culturales o políticas, debe decidir qué tipo de productos va a proveer, cuánto producir de cada uno, cómo distribuir mejor las fuentes de producción escasas, y cómo y entre quiénes serán repartidos los productos finales.

Todos estos tipos de decisiones pueden enfocarse desde tres diferentes perspectivas. Primero, las decisiones pueden hacerse conforme a la *tradicición*; segundo, el problema puede resolverse a través de la llamada *planeación central*, y finalmente, la tercera alternativa es el *sistema de mercado*, bajo el cual, los consumidores y productores actúan en respuesta a señales de precio, generadas por el juego interno de oferta-demanda en mercados que operan de manera más o menos libre.

La llamada organización industrial de la empresa se relaciona principalmente con la tercera de estas aproximaciones, el enfoque de un sistema de mercado. En este contexto, lo que se busca es averiguar de qué forma los procesos del mercado dirigen las actividades de producción, conociendo o basándose en las demandas del consumidor, cómo pueden

¹² Carlton, Dennis. *Modern Industrial Organization*. pp. 2-6. Harper Collins College Publishers. Nueva York, 1994.

interrumpirse estos procesos, y finalmente, cómo se ajustan o pueden ajustarse para ser ejecutados conforme a algún ideal estandar.

Muchas de estas interrogantes tienen una respuesta muy cercana o relacionada con la teoría microeconómica, o en su caso, con la teoría del mercado.

Ambas disciplinas se relacionan con la explicación de porqué suceden ciertas cosas, por ejemplo, cómo y por qué los precios se mantienen abajo si rige un conjunto dado de condiciones que otro, y cómo algunas variables como lo es el precio, cambiará en respuesta a modificaciones o cambios ocurridos en otras variables.

De cualquier manera o bajo la teoría que se analice, el tipo de organización de mercado que liga a consumidores y productores es una variable importante.

En el marco de la teoría de la organización industrial, se dice en múltiples ocasiones que el *funcionamiento* dentro de industrias particulares o mercados, depende de la *conducta* de compradores y vendedores, en materias o campos como políticas y prácticas de precios, cooperación o alianzas entre empresas, desarrollo de investigación, facilidades de inversión en la producción y mucho más aún. A su vez, la *conducta* depende de la *estructura del mercado* que se trate, caracterizado por el número y tamaño de la distribución de vendedores y compradores, el grado de diferenciación física o subjetiva que pueda distinguir entre los productos que compiten, la presencia o ausencia de obstáculos que impidan la entrada de nuevas firmas, las formas de las curvas de costo, y el grado en el que las empresas se encuentran verticalmente integradas, desde la producción a partir de materias primas hasta la distribución y venta.

La *estructura de mercado* está a su vez afectada por una variedad de condiciones básicas. Por ejemplo, del lado de la oferta, las condiciones básicas que determinan la estructura básica del mercado incluyen la localización y propiedad de las materias primas esenciales, la naturaleza de la tecnología más importante, el grado de sindicalismo, la durabilidad del producto, el tiempo estipulado de producción, la relación valor/peso del producto y mucho más.

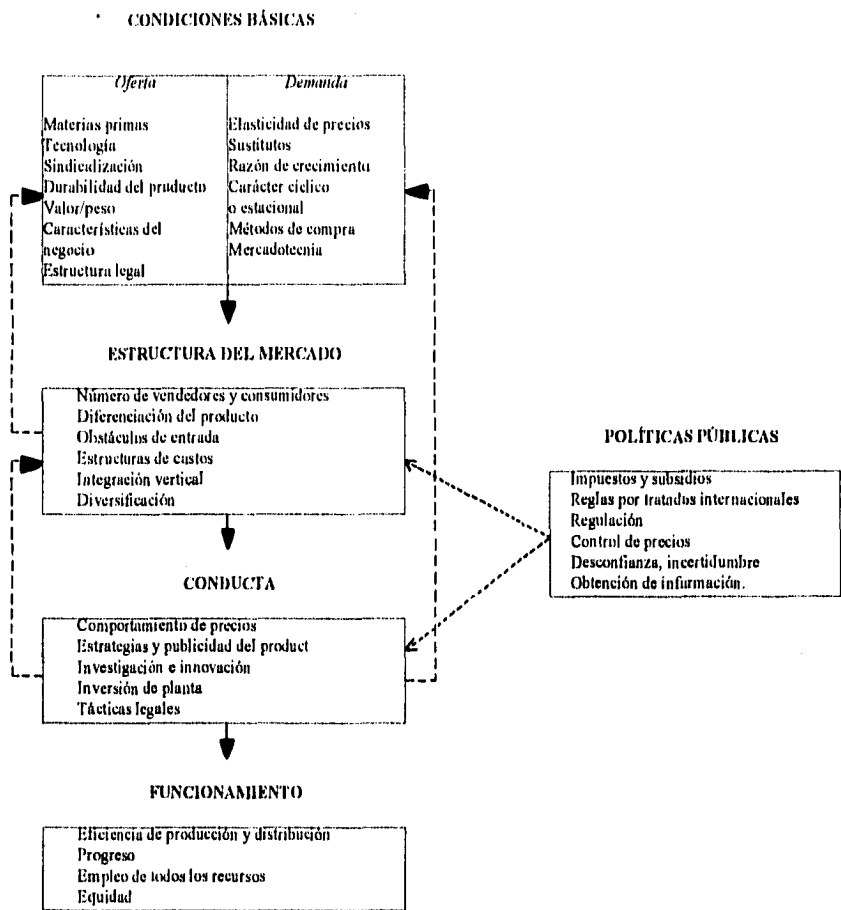
Por otro lado, la demanda debe incluir al menos la elasticidad del precio de la demanda a varios precios, la disponibilidad de productos sustitutos, la razón de crecimiento y variabilidad sobre tiempo de demanda y las características en mercadotecnia del producto, como por ejemplo especialidad contra conveniencia contra bienes de compra.

Es decir, en resumen según este enfoque, el funcionamiento de una industria (éxito de la industria en la producción de beneficios para los consumidores) depende de la conducta (comportamiento) de las firmas o empresas, la cual a su vez dependerá de la estructura (factores que determinan la competitividad de un mercado).¹³

Como se muestra en la Figura 3.1, se parte de la observación de la estructura, condiciones básicas y conducta para llegar a establecer modelos o teorías que nos permitan predecir el comportamiento o funcionamiento final del mercado.

¹³ Scherer, F.M., Ross, David. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. pp. 2-5. Houghton Mifflin Company, Nueva York, 1990.

FIGURA 4.1 El enfoque estructura-conducta-funcionamiento de la empresa



Fuente: Scherer, F.M., Ross, D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*.

Por ejemplo, podríamos encontrar que la tecnología actual sugiere procesos de producción con un capital intenso, lo cual implica a corto plazo una estructura de costos en la que los costos fijos serán muy elevados y los costos variables bajos. La consecuencia directa será el fomento a una conducta de precios agresiva, aún en industrias compuestas de pocos vendedores cuando la demanda es inelástica y volátil, lo cual a su vez tendrá importantes efectos en términos de márgenes precio-costo y otros indicadores del funcionamiento.

Sin embargo, no todas las influencias fluyen a partir de condiciones básicas hacia la estructura de mercado y el funcionamiento. También existen efectos en contra; los grandes esfuerzos realizados en el campo de la investigación y desarrollo pueden alterar una tecnología industrial determinada, y de esta forma sus condiciones de costos y/o el grado de diferenciación física en el producto.

Ante esto, la política de precios de los vendedores puede, ya sea fomentar la entrada o encauzar la salida de diferentes firmas del mercado, transformando así las dimensiones de la estructura del mercado.

En este sentido, tanto las condiciones básicas como las variables de la estructura del mercado son internas, es decir, están determinadas dentro de todo el sistema de relaciones, y no se fijan por fuerzas externas.

En algunas ocasiones, los efectos en contra, es decir las influencias a partir del funcionamiento que afectan la estructura del mercado, son demasiado fuertes, por lo que se ha llegado a dudar que este planteamiento o enfoque de la organización industrial sea

capaz de predecir invariablemente el comportamiento empresarial. Si bien es necesario hacer consideraciones a este respecto, la aproximación de *estructura-conducta-funcionamiento* de la organización industrial, resultará siempre útil para el análisis de las principales teorías o hechos que afectan el comportamiento de la empresa.¹⁴

IV. 5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

IV. 5. 1. La planeación

Sin duda puede llegar a constituir una diferencia en el desempeño de una organización, pero qué es en realidad la planeación? Es un proceso en el que se determinan los objetivos y se define la mejor manera de alcanzarlos, es decir, contempla los *medias* (cómo debe hacerse) y los *finés* (qué se tiene que hacer).

La planeación en los negocios pequeños por lo general responde a un tipo informal, en donde nada está escrito, y pocas ocasiones se suele compartir los objetivos con otros en la organización; la planeación es más bien de tipo general, y carece de continuidad.

Por otro lado, la planeación formal encontrada dentro de un negocio grande responde a una necesidad de establecer objetivos específicos, por lo general escritos y disponibles a todos

¹⁴ Ibid. pp. 6-8.

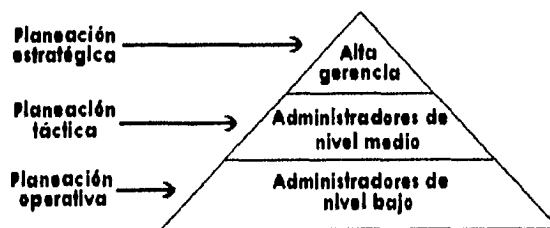
los miembros de la organización; se ha definido claramente la ruta a seguir para llegar a donde se quiere.

La planeación establece los objetivos o estándares que se emplearán para facilitar el control; si las metas se desarrollan en el proceso de planeación, la comparación del desempeño real con los objetivos se realiza en el proceso de control, identificando desviaciones significativas y aplicando acciones correctivas.

Respecto a la amplitud de los planes, aquellos que establezcan objetivos generales cubriendo a toda la organización y busquen colocarla en términos de su ambiente son de tipo estratégico; por otro lado, se requerirá también de una planeación operativa que especifique los detalles de cómo alcanzar los objetivos generales.

Convendremos en ilustrar la relación general entre el nivel de un administrador en la organización y el tipo de planeación que realiza. De acuerdo a la figura 4.2, la planeación

FIGURA 4.2 Planeación y la jerarquía organizacional



Fuente: Robbins, S. *Administración: Teoría y Práctica*.

operativa domina las actividades de planeación de los administradores de nivel bajo, y conforme los administradores avanzan en la jerarquía, su papel de planeación debe orientarse más a la estrategia. En los altos ejecutivos de las grandes corporaciones, el esfuerzo de planeación es en esencia de naturaleza estratégica; en un negocio pequeño el propietario o administrador deberá suplir ambos aspectos.¹⁵

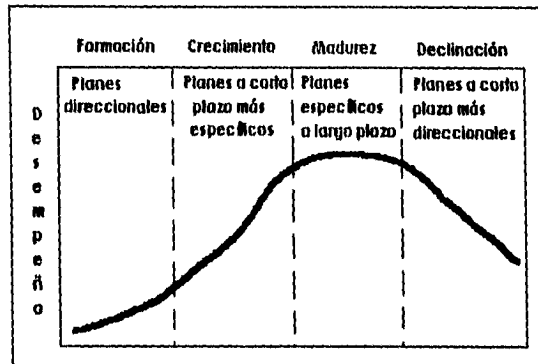
En cuanto al ciclo de vida de la empresa, la planeación no puede ser homogénea a lo largo de todas sus etapas. De acuerdo a la figura 4.3, la longitud y especificidad de los planes debe ajustarse a cada etapa.

En la infancia de la organización los administradores están más sujetos a planes direccionales, es decir, aquellos que son guiados con flexibilidad cuando la incertidumbre es grande o cuando se requiere tener un margen de respuesta a cambios inesperados, pues sólo están contemplando o identificando las directrices generales.

Es en esta etapa en la que se desea alta flexibilidad; los objetivos suelen ser muy tentadores, pero la disponibilidad de recursos incierta y la identificación de clientes representa mayores dudas.

¹⁵ Robbins, Stephen. *Administración: teoría y práctica*. pp. 113-119. Ed. Prentice-Hall. México, 1990.

FIGURA 4.3 Planes y ciclo de vida de la organización



Fuente: Robbins, S. *Administración: Teoría y Práctica*.

Durante la etapa de crecimiento, los planes se vuelven más específicos al hacerse más definidos los objetivos, más comprometidos los recursos y la seguridad de clientes. Existe ya una total claridad en cuanto a la definición de los objetivos, sin admitir interpretaciones. Para la fase descendiente del ciclo el plan se revierte; de la madurez a la declinación, existe la necesidad de desplazarse de específico a direccional al reconsiderarse los objetivos y reasignarse recursos.

La incertidumbre ambiental influye de manera decisiva, pues cuanto más grande sea la incertidumbre, más direccionales deben ser los planes y más importancia debe tomar el corto plazo. Ante cambios súbitos de nivel tecnológico, social, económico o legal, las rutas bien definidas dentro de la empresa tienden más a dañar su desempeño y no tanto a beneficiarlo.

Por lo general si se trata de un negocio mediano los planes son a corto plazo; la planeación de largo plazo es casi en su totalidad el campo de las grandes organizaciones; no obstante, sólo en contadas ocasiones el período de planeación se extiende más allá de los cinco años. La planeación en empresas pequeñas suele ser informal, e incluso esporádica.

En la práctica, la planeación hoy más que nunca depende de la incertidumbre ambiental; en muchas ocasiones los individuos ven eventos negativos como más factibles que positivos en el corto plazo, pero en el largo plazo esperan eventos positivos como más factibles que los negativos; de ahí que la planeación a largo plazo sea muy poco empleada.¹⁶

El reciente interés en la planeación estratégica puede explicarse porque el ambiente se vuelve más dinámico para la mayoría de las organizaciones.

Antes de la década de los setenta las tasas de desempleo, la inflación y el interés eran bajos, y la predictibilidad alta. Las recesiones, la inflación, y la incrementada competencia mundial hizo a la planeación exacta tanto más difícil como importante.

Desde entonces, la administración no puede ignorar la evidencia de que las organizaciones que usaban bien la planeación estratégica superaban a aquellas que no lo hacían.

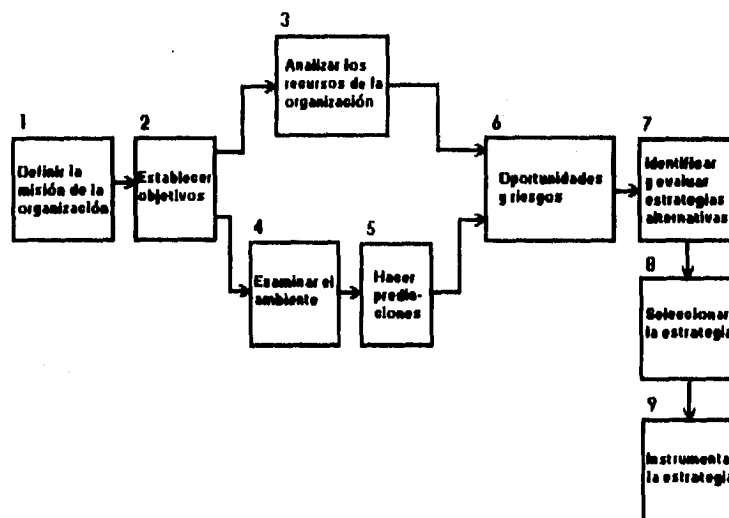
La Figura 4.4 muestra los nueve pasos en el proceso de planeación estratégica. Es más factible pensar que el proceso de planeación estratégica sea seguido en organizaciones con dimensión suficiente para sufragar los costos del análisis formal y enfrentar ambientes estables y predecibles. Sin embargo, no existe evidencia de que el proceso de planeación

¹⁶ Ibid. pp. 120-133

estratégica de la mayoría de las organizaciones refleje el seguido por las corporaciones más grandes o mejor administradas.

Más bien, la planeación estratégica se caracteriza mejor por la atención secuencial de un arreglo de metas, ignorando las inconsistencias entre ellas, por el hecho de usar una solución reactiva a problemas existentes más que una búsqueda proactiva de nuevas oportunidades; por el hecho de aplicar la investigación incremental, asegurando que las nuevas alternativas no se alejen demasiado del estándar, y por la preocupación por el costo más que por el largo plazo.¹⁷

FIGURA 4.4 El proceso de planeación estratégica



Fuente: Robbins, S. *Administración: Teoría y Práctica*

¹⁷ *Ibid.* pp. 140-145

Dentro de las grandes corporaciones, la gerencia no puede excusar las pérdidas a corto plazo bajo la premisa de ganancias a largo plazo. Finalmente, la rentabilidad es el objetivo de fondo, y tendrá que analizarse y revisarse año tras año.

El proceso de planeación estratégica es más descriptivo que la práctica de la administración en empresas grandes con ambientes estables y predecibles, y también lo es cuando un cambio significativo es necesario ante un desempeño organizacional insatisfactorio en extremo.

La instrumentación es el último paso. La mejor estrategia podría fallar si la administración no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto y largo plazo necesarios para llevarla a cabo. En consecuencia, la etapa de instrumentación requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la administración, pues en caso contrario, muy probablemente la estrategia será suboptimizada.¹⁸

IV. 5. 2 La organización

Es la etapa en la que se coordinan las diversas tareas que la gente realiza, diseñando estructuras de organización, el papel de la autoridad en la coordinación, la manera en que se cubren las vacantes en la estructura y las diferentes maneras en que los administradores

¹⁸ Ibid. pp. 153-155.

pueden diseñar puestos específicos para obtener alta productividad y satisfacción del empleado.

La *complejidad* considera cuánta diferenciación existe en la organización; mientras mayor sea la división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las diferentes unidades, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.

La *formalización* es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de sus integrantes; a mayor número de regulaciones, la estructura será más formalizada.

Por otro lado, la *centralización* considera dónde reside la autoridad de toma de decisiones.¹⁹

Es importante recordar el concepto del tramo de control, que se refiere al número de personas que reportan en forma directa a un administrador; se trata de una determinante fundamental para el número de niveles que conforman una organización y los administradores que para ello se requieren. Entre más pequeño sea el tramo, más directa la atención que el administrador puede dar a la supervisión de sus subordinados.

Aquí surge otro concepto, el de la división del trabajo. De acuerdo a multitud de pensadores, principalmente de tendencias clásicas, la división del trabajo resulta una fuente de productividad incrementada. Podemos decir que en los albores del siglo veinte esta generalización pudo haber sido exacta; esto es, la especialización no se practicaba mucho,

¹⁹ Hall, Richard. *Organizaciones. Estructura y Proceso*. pp. 152-167. Ed. Prentice-Hall. España, 1980.

así que su introducción casi siempre generaba mayor productividad, pues estimulaba la creación de inventos y maquinaria específicas.

Sin embargo, existe un punto en todos los puestos en el que síntomas de la división del trabajo como el aburrimiento, la fatiga, el estrés, llevan a menor cantidad y calidad de trabajo, con una gran necesidad de reemplazar personal. Este punto ha sido sin duda alcanzado en nuestros días en muchos trabajos, por lo que una conclusión inmediata es que el incrementar la división del trabajo puede ser una meta valiosa al diseñar cómo deben hacerse los trabajos en las organizaciones, pero ya no rige de ninguna manera como principio universal.²⁰

A propósito de la división del trabajo, se sostuvo durante mucho tiempo que las actividades en la organización debían ser especializadas y agrupadas en los departamentos; dicha departamentalización podía enfocarse desde muy diversos puntos de vista, como por función, por producto, por clientes, por proceso e incluso por ubicación geográfica.

Si logramos combinar todos estos principios, llegamos a lo que la mayoría de los primeros teóricos administrativos creían que era la estructura ideal de la organización: la burocracia.

Es decir, una adhesión al principio de unidad de mando, que aseguraba la existencia de una jerarquía formal de autoridad con cada persona controlada y supervisada por otra persona.

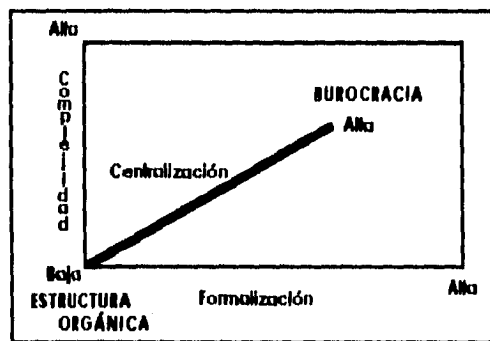
Siguiendo esta línea, la mayor especialización a través del uso de la departamentalización, aumentó la impersonalidad y la necesidad de niveles múltiples de administración para coordinar los departamentos especializados. Se pensó que consistía en una alternativa o perspectiva restringida sobre el diseño de la organización.

²⁰ Robbins, Stephen. *Administración: teoría y práctica*. pp. 162-165. Ed. Prentice-Hall. México, 1990.

La burocracia representa una forma estructural extrema, pues corresponde a la alternativa en donde los tres componentes estructurales de la organización se ven maximizados.

La Figura 4.5 muestra los componentes y diseños estructurales, introduciendo el otro extremo de la organización administrativa: la estructura orgánica.

FIGURA 4.5 Componentes y diseños estructurales.



Fuente: Robbins, S. *Administración: Teoría y Práctica*

La estructura orgánica es una forma adaptable, indeterminada y flexible. Más que trabajos estandarizados y regulares, su estructura suelta le permite cambiar en forma tan rápida como se necesita; existe una división del trabajo, pero no de tipo estandarizado. Los empleados suelen ser profesionales técnicamente muy eficientes y entrenados para manejar diferentes tipos de problemas, requieren de un número limitado de reglas formales y poca

supervisión directa, porque en su entrenamiento se les han inculcado estándares de conducta profesional.²¹

La serie de alternativas intermedias entre ambos extremos van desde estructuras simples, funcionales, divisionales, matriciales, sectoriales, de acuerdo a la teoría Z y estructuras de comité.

Sin embargo, es importante destacar que existen factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional.

Por ejemplo, el tamaño de la organización resulta una influencia significativa sobre la estructura, e incide en ella a una tasa que llamamos *decreciente*. Es decir, en forma específica, conforme el tamaño crece, también aumentan la especialización, la formalización, la diferenciación vertical y la descentralización. De acuerdo con algunos autores, "las empresas más grandes están más especializadas, adquieren más reglas y documentación, jerarquías más extensas y una mayor descentralización de la toma de decisiones hacia abajo de tales jerarquías". Sin embargo la evidencia de la tasa decreciente quiere decir que el impacto del tamaño se vuelve menos importante conforme la organización se expande.

Otro factor que destaca es la tecnología. Todas las organizaciones usan una o más tecnologías para alcanzar sus objetivos, y de acuerdo con Woodward puede incluso presentarse el caso en el que las estructuras de las organizaciones se adaptan a su tecnología.

²¹ *Ibid.* pp. 167-169

Si consideramos que existen relaciones distintas entre las clasificaciones de la tecnología (por ejemplo producción por unidad, en masa y de proceso), la estructura subsecuente de la empresa y la eficiencia de las organizaciones se relaciona entonces con el ajuste ideal entre tecnología y estructura.

Por otro lado, la evidencia dice que entre más rutinaria sea la tecnología, más estandarizada puede ser la estructura; se esperaría por ejemplo que la administración haga corresponder las tecnologías de rutina con estructuras burocráticas. Igualmente, si la tecnología resulta menos rutinaria, más orgánica será la estructura.

Cabe hacer notar que el tamaño puede moderar estas generalizaciones.

En conclusión, las normas contemporáneas para el diseño de una organización se basan en factores de contingencia. No existe la estructura que se califique de correcta para todas las organizaciones; la mejor estructura dependerá del tamaño, tecnología y variables ambientales. Las estructuras de principios burocráticos son eficaces en organizaciones de gran tamaño, con tecnología de rutina y ambientes estables; esta prescripción puede aplicarse a las organizaciones como un todo o a subunidades dentro de una organización, o a ambas.

De manera contraria, la estructura orgánica resulta una herramienta eficaz para aquellos negocios de menor tamaño con tecnología no rutinaria y alta incertidumbre ambiental.

En la práctica existen muchas más burocracias de las que el enfoque de contingencia puede explicar. Factores como tamaño, tecnología y ambiente pueden explicar entre el 50 y el 60

por ciento de la variabilidad en la estructura. Una buena parte de lo restante se explica en términos de poder y control.²²

Lo más importante es tener presente que las variables de contingencia no determinan la estructura, sino que establecen parámetros dentro de los cuales se toman las decisiones de la administración.

Una perspectiva realista sobre la toma de decisiones predeciría una preferencia administrativa por la forma burocrática, pues en la práctica, las características de dicha estructura maximizan la cantidad de control mantenida por una gerencia.

IV. 5. 3 La dirección

Es una etapa que se enfoca a la ejecución y ordenamiento de instrucción, y supone dictar las órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura y con los elementos determinados en la organización.

Se trata de un proceso en el que se sincronizan los esfuerzos para proveer elementos directores, tiempo y encauzamiento de ejecución.

Para la dirección en la empresa se requiere de una estructura jerarquizada de mando, que permita situar puntos de autoridad y líneas de comunicación, que al establecerse van formando las zonas o niveles de manera natural.

²² *ibid.* pp. 170-176

Con una estructura definida, las actividades del que dirige deben desarrollarse para cumplir puntos diversos, como:

- Dirección para elaborar pronósticos y presupuestos
- Dirección hacia el cumplimiento de los objetivos, dictando políticas y procedimientos.
- Formación de las zonas y grupos unitarios de mando.
- Delimitación de la autoridad y responsabilidad, y establecimiento de líneas de comunicación.
- Obtención de una cooperación entusiasta y diligente.
- Toma de decisiones, ponderando el riesgo que puede presentarse.

Puesto que la dirección es una actividad de mando, dirige hombres; los grandes promotores de empresas son auténticos líderes. Los líderes pueden influir en otros para que se desempeñen más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal, y por ello, pueden ser designados o emerger desde el interior de un grupo.²³

Lo anterior marca una diferencia importante; la responsabilidad del superior es dirigir el comportamiento por canales a través de los que puedan realizarse las metas de la organización y los departamentos. Sin embargo, los beneficios que los subordinados pueden obtener a cambio de las cargas impuestas por los superiores, pueden ser limitados.

Para expresar el asunto en términos económicos, digamos que se debe producir una determinada cantidad de ingresos con una determinada cantidad de costos en salarios y

²³ Laris, Francisco Javier. *Administración integral*. pp. 134-144. Ed. CECSA. México, 1987.

sueldos, debiendo ser sueldos y salarios iguales al ingreso del producto marginal en condiciones de equilibrio.

Ahora bien, dicho equilibrio puede llegar a romperse por las variaciones en la capacidad de la dirección. Algunos superiores son capaces de producir mayor cantidad de ingresos con determinada cantidad de sueldos y salarios que otros. Esta diferencia puede atribuirse a la dirección o a la capacidad para hacer que los subordinados estén más dispuestos para aceptar las cargas que han sido impuestas por la organización.

Es decir, el comportamiento de los trabajadores como tal es importante, pero lo que es más importante es el comportamiento dentro del contexto de una organización.

Explicar y predecir el comportamiento resulta básico para el manejo del comportamiento de los empleados. Es en una buena medida parte del éxito de un dirigente tener la habilidad de lograr que las cosas se hagan a través de otras personas.

Pero es aquí donde podría surgir el problema de la motivación. Qué sucede cuando se cuenta con la capacidad y simplemente no quiere hacerse?

La motivación es la voluntad de hacer algo, y está condicionada por la habilidad de esa acción de satisfacer algunas necesidades del individuo.

De acuerdo a teorías contemporáneas, la motivación y el desempeño están íntimamente relacionadas con el logro, el poder y la afiliación. Califican con un buen desempeño a aquellos que buscan el logro en puestos que ofrecen responsabilidad personal, retos moderados y retroalimentación; de igual forma, tendrán una alta productividad los dirigentes que se consideren altos en poder y bajos en afiliación.

Existen además otros autores que se centran en la especificidad y dificultad de las metas como una explicación primordial al esfuerzo.

Sin embargo, visto desde cualquier ángulo, las teorías contemporáneas han llevado a establecer algunos parámetros o sugerencias para la persona que tiene funciones de dirección y desea motivar a sus empleados: reconocer las diferencias individuales, escoger la gente idónea para los puestos, utilizar metas, asegurar que las metas sean percibidas como alcanzables, individualizarlas gratificaciones, unir gratificaciones con desempeño, revisar el sistema de equidad y no ignorar la importancia del dinero.²⁴

IV. 5. 4 El control

La última parte del ciclo administrativo consiste en un proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado, y de corrección de cualquier desviación significativa.

Para muchos, el criterio de un sistema efectivo de control es la medida en que crea congruencia de metas. Si un sistema de control lleva algunas veces a la congruencia de objetivos y otras al conflicto de metas, es ineficaz, o menos eficaz de lo esperado.

El valor de la función de control es mucho más claro si se le conecta a actividades de planeación y organización; es decir, se verifican las actividades para asegurar que van

²⁴ Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. pp. 244-246. Ed. Prentice-Hall. México, 1987

conforme a lo planeado, y que los objetivos que se suponen cumplidos realmente se lleven a cabo.

En la fase de la organización es importante la delegación de la autoridad; para algunos empresarios este proceso no les resulta sencillo, pero vale la pena pensar que esta resistencia a delegar puede reducirse si desarrolla un buen sistema de control. Tal sistema puede proveer de información y retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados a quienes se ha delegado autoridad.

El proceso de control consta principalmente de tres etapas:

1. La medición del desempeño real, en la que es necesario adquirir información, ya sea por observación personal, por informes estadísticos, por informes orales o escritos.

Quizá en algunas ocasiones resulte difícil la medición del desempeño en términos cuantificables; sin embargo, la mayoría de las actividades pueden dividirse en segmentos objetivos que permitan una medición. Es determinante darle un valor para la organización a cada persona, departamento o unidad, y convertir la contribución en estándares.

2. La comparación del desempeño real con el estándar, que determina un grado de variación; es indispensable definir el rango de variación aceptable, ya que en todas las actividades pueden esperarse ciertas variaciones en el desempeño; si se trata de una desviación calificada de excesiva, se atrae la atención del encargado. Es decir, en la etapa

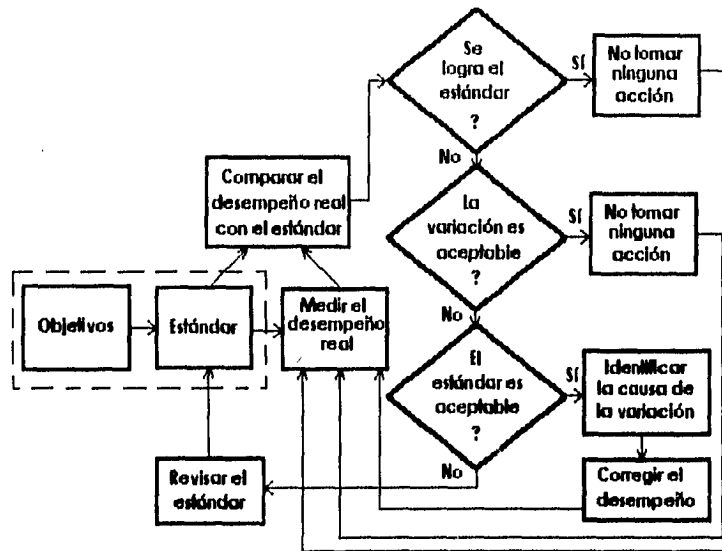
de la comparación, la preocupación principal se centra en el tamaño y la dirección de la variación.

3. La acción administrativa, que consiste en elegir cualquiera de tres opciones: permanecer igual, corregir el desempeño real o revisar el estándar. La corrección puede incluir cambios en la estrategia, la estructura, las prácticas de compensación o los programas de entrenamiento, el rediseño de puestos o el reemplazo de personal.

Cabe destacar que una acción eficaz analizará las desviaciones, y cuando los beneficios lo justifiquen, se tomará el tiempo necesario para corregir permanentemente las variantes significativas entre desempeño real y estándar.

La Figura 4.6 resume el proceso de control. Los estándares se derivan de los objetivos, pero puesto que se desarrollan en la función de planeación, son de alguna forma tangenciales al proceso de control. Dentro de esta etapa se lleva a cabo un flujo continuo de medición, comparación y acción administrativa, que abre hacia tres alternativas: no tomar ninguna acción, corregir el desempeño o revisar el estándar.

FIGURA 4.6 Procesos de control



Fuente: Robbins, S. *Administración: Teoría y Práctica*

Por otro lado, la efectividad de un sistema de control depende de la conjunción de algunas cualidades específicas; aunque puede variar con la situación, en general podemos mencionar las siguientes:

- Exactitud, pues el sistema debe ser confiable y producir información válida.
- Oportunidad, para proveer información oportuna y poder prevenir daños serios en el desempeño de la unidad.
- Ahorro, ya que el sistema debe justificar los beneficios que ofrece en relación con los costos en que incurre.
- Flexibilidad, para poder ajustarse a cambios adversos o aprovechar nuevas oportunidades.

- Inteligibilidad, pues el sistema debe ser totalmente comprensible, de no ser así, es necesaria incluso la sustitución de controles complejos por instrumentos menos complicados que puedan entenderse completamente.
- De criterios razonables, para juzgar los estándares de control como alcanzables y provocar que la gente se esfuerce a lograrlos.
- Colocación estratégica, de manera que se cubran las actividades cruciales, operaciones y eventos de la organización.
- De criterios múltiples, de forma que puedan ofrecer una evaluación más exacta del desempeño.²⁵

Además de estas cualidades generales, el control dentro de la empresa está ampliamente influido por algunos factores situacionales que deben considerarse al diseñar el sistema de control más adecuado.

Por ejemplo, el tamaño de la organización debe reflejarse necesariamente en el sistema de control. El negocio pequeño depende principalmente de instrumentos de control informales y más personales; probablemente en este caso la supervisión directa resulte más eficiente en costo. Conforme la organización aumenta en tamaño, es factible que la supervisión directa se apoye en un sistema formal de expansión. Las organizaciones muy grandes en cambio, dependen de controles de retroalimentación muy formalizadas e impersonales.

La posición en la organización también influye en el control. La persona colocada en una alta jerarquía tendrá una necesidad mayor de un conjunto múltiple de criterios de control.

²⁵ Robbins, Stephen. *Administración: teoría y práctica*. pp. 406-413. Ed. Prentice-Hall. México, 1990.

Por otro lado, los puestos de niveles inferiores generalmente cuentan con definiciones más claras de desempeño de puesto, y el criterio de control no tiene tantos elementos.

La organización descentralizada tiene una concepción del control diferente de la que tiene la que es centralizada. Es decir, la cultura organizacional de la empresa también afecta el sistema de control que se diseñe. Mientras más descentralizado sea el negocio, se requiere de una mayor retroalimentación sobre el desempeño de la gente que toma decisiones a niveles inferiores.

En la práctica, aunque es conveniente que los controles se coloquen en forma estratégica, los sistemas suelen localizarse en actividades que son visibles y fáciles de medir. Debido a que las medidas más importantes son con frecuencia difíciles de obtener, por lo general se sustituyen medidas convenientes. Ahora, si las medidas convenientes son también importantes, entonces convergen la teoría y la práctica, aunque no es siempre el caso.

La tendencia a favorecer los criterios convenientes se amplía cuando los objetivos de la unidad no son claros, acordados con anterioridad o expresados en términos mensurables.

V. DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO

V. 1 EL MODELO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

Se trate de una organización privada, pública o no lucrativa, la función más importante del administrador, y de hecho la que lo distingue, es la resolución de problemas. El campo de la ciencia de la administración atiende y se especializa en ayudar a los administradores en sus esfuerzos por resolver los problemas.

Ahora bien, es común que lo anterior esté acompañado o se logre a través del uso de modelos matemáticos para analizar los problemas, aunque lo más importante para ello será la consideración antes que nada del proceso de resolución de problemas; es decir, en qué consiste o qué secuencia de etapas es necesario seguir ante la existencia de un "problema".

Mucho se ha escrito acerca de cómo enfrentar un problema, y varios autores han elaborado teorías y descripciones que tienden a estar influidas por sus propias experiencias; sin embargo, existen algunos elementos comunes a todos ellos dentro de lo que es el proceso para solucionar un problema.

Pero, a qué es a lo que llamamos el proceso de "resolución del problema"? Ciertamente, se trata de una actividad compuesta por una serie de etapas o elementos de acción. Es el oficio

de inventar y elegir decididamente entre diferentes caminos para llegar a colocarse a donde se quiere llegar, y pasa por las siguientes etapas:

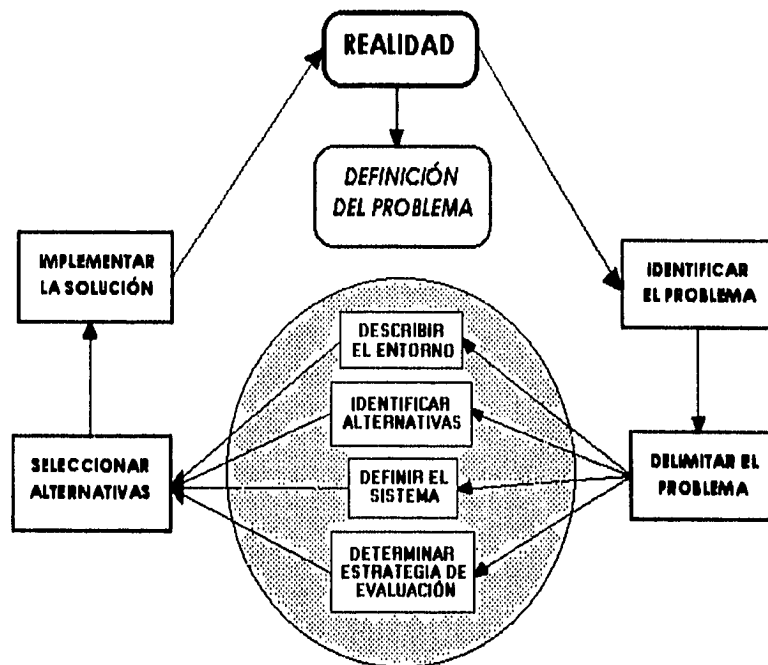
1. Definición del problema.
2. Identificación de las alternativas.
3. Selección de la mejor alternativa.

Lo anterior parece suficientemente directivo; la clave desde luego radica en ejecutar el proceso de una forma tal que la "mejor" alternativa pueda ser identificada y seleccionada. Probablemente las cuestiones que atiende la persona dedicada a esto sean la identificación de las "cosas que deben estar hechas", la determinación de "caminos o maneras para anticipar resultados" y el desarrollo de "formas de evaluación de resultados".

Una visión un poco más amplia del proceso al que hacemos referencia se muestra en la figura 5.1. Primero, es necesario el reconocimiento o la admisión de un problema. Esto es, se debe observar la realidad y notar necesariamente que dicha percepción no es consistente con la concepción que se tiene acerca de cómo deberían ser las cosas. Este reconocimiento puede ocurrir debido a cambios en la realidad, debido a cambios en la percepción individual o debido a cambios en la noción personal de qué es lo que *debe* ser.

Por otro lado, el problema detectado puede estar ocurriendo en el momento presente, o también el observador puede estar prediciendo un problema potencial que ocurrirá a menos que alguna acción se tome. Incluso puede darse el caso de que el individuo pueda estar fijando su atención en una oportunidad de mejoramiento.

FIGURA 5.1 El proceso para solucionar problemas



Fuente: Buffa, E. *Management Science / Operations Research and Model Formulation*

Lo primero con lo que nos enfrentamos al resolver un problema es la "delimitación" del problema. El evento que ha propiciado la preocupación o la atención en un punto, puede ser simplemente un síntoma del problema real. No resulta fácil el definir el alcance del problema; esto puede constituir el paso más importante dentro del proceso, ya que la formulación de cuestiones adecuadas podría ser determinante para el éxito de la solución.

Una forma útil de empezar es el uso de un escenario "exploratorio", hablando o escribiendo acerca de ideas concernientes con posibles alternativas, sus efectos potenciales, obstáculos que puedan ser encontrados y cuestiones similares.

En esencia, este proceso es simplemente una manera activa de reflexionar sobre las cosas, y requiere necesariamente de perspicacia y juicio por parte de la persona que se encuentra tratando de obtener la mejor solución al problema.¹

Una vez que se ha superado la etapa de reconocimiento y delimitación, el administrador puede empezar otras labores. Deben contemplarse diferentes medios para enfrentar el problema; asimismo es importante el análisis, entendimiento y definición del sistema o entorno, para que posteriormente puedan predecirse los efectos de la implementación de soluciones alternativas.

Finalmente, un administrador será capaz de determinar los criterios empleados para evaluar todos los diferentes efectos que pudieran presentarse.

En algunos casos, la búsqueda de soluciones alternativas puede requerir un ingrediente importante de creatividad, de manera que se visualicen nuevas formas de enfrentar problemas. En otros casos, puede resultar relativamente fácil identificar dichas alternativas, debido a que las propias limitaciones eliminan muchos cursos de acción.

¹ Buffa, Elwood. *Management Science/ Operations Research and Model Formulation*, pp. 1-3. Ed. John Wiley. E.U.A., 1981.

La definición del sistema es un intento por especificar de qué manera será afectado el propio sistema bajo la implementación de una alternativa de solución. Esto es, si la decisión consiste en tomar una acción particular, la definición del sistema deberá ofrecer los medios necesarios para predecir los resultados. En algunos casos la definición del sistema puede permanecer implícita, porque es posible que el administrador no pueda describir el comportamiento de un sistema particular, y sin embargo sí poder predecir satisfactoriamente los efectos de diferentes alternativas, basándose simplemente en la intuición.

El comportamiento de un sistema podría también verse afectado por algunos aspectos de su propio ambiente, que no pueden ser controlados por la persona que trata de resolver un problema. Por ejemplo, la rentabilidad de un fabricante está influida por la demanda del producto. En orden de predecir los efectos de la implementación de planes alternos de producción, el fabricante debe ser capaz de describir el entorno lo suficientemente detallado como para obtener proyecciones de una demanda futura.

Después de analizar lo dicho hasta aquí, el experto en solucionar problemas deberá determinar una estrategia que tenga por objeto evaluar los efectos de las alternativas. A veces esto resulta obvio, pues el simple efecto de la selección de una alternativa queda reflejado en las utilidades de una organización, y la estrategia de evaluación se reduce entonces a colocar una alternativa en posición más alta que otra si genera mayor provecho.

Los otros casos por lo general se presentan más complicados, pues se trata de cuestiones en las que el factor de riesgo o incertidumbre que ofrecen las alternativas identificadas es muy

alto. Ante esto, existen múltiples efectos que deben ser considerados, y la determinación de una estrategia de evaluación no resulta tan clara. Se tendrá que responder a preguntas que no tienen soluciones simples ni aceptables para todos.

Cuando se llega a la posición de elegir una alternativa, es porque ésta se ha convertido en la solución del problema que se ha identificado, y ahora es el momento de implementar dicha solución en el mundo real.

De la explicación mostrada, resulta claro el hecho de por qué las organizaciones no funcionan ni se basan en los modelos que ofrece la Administración. El juicio humano está obligadamente presente durante todo el proceso para solucionar de un problema; en este contexto, podemos concluir que el uso de los modelos administrativos generalmente cae dentro del área ashurada del círculo en la figura 5.1. Esto es, para ayudar a proyectar cómo será el ambiente, para la identificación de alternativas, para apoyar la definición de un sistema que prediga sus resultados o consecuencias, y finalmente, para la implementación de una estrategia de evaluación.

Cabe destacar, que podemos considerar como la función importante del modelo el hecho de incrementar el conocimiento individual de "cómo funcionan las cosas".

Una definición general de modelo es "una herramienta de ayuda al pensamiento racional". Más específicamente, el interés en los modelos es porque pueden ofrecer una representación simplificada de un sistema o fenómeno complejo. Es un instrumento que

economiza, pues reduce un número infinito de posibilidades a otro mucho más pequeño, un número finito de categorías.

Idealmente, el modelo empleado en la resolución del problema va a emplear e incluir todos los elementos importantes del sistema en estudio, así como las relaciones entre dichos elementos que determinan causas y efectos.

Si se llega a desarrollar un modelo de esta naturaleza, el administrador reduce su actividad a manipular los elementos del sistema dentro del modelo, y por supuesto a observar sus efectos. Por prueba y error o por aproximaciones más sofisticadas, es posible determinar cómo ajustar estos elementos de manera que el impacto resultante en el sistema sea consistente con los objetivos.²

V. 2 ELEMENTOS Y FACTORES DEL ENTORNO

Una vez descrito el proceso que puede seguirse ante la existencia de un problema y la utilidad de los modelos como herramienta, resulta clara la importancia del entorno o ambiente que rodea a dicho problema. Si se trata de desarrollar un modelo administrativo que aplique a las empresas mexicanas en la actualidad, será necesario entonces el análisis de todos aquellos factores o elementos del entorno que conforman el ambiente para los negocios en México. Es decir, los principales problemas que enfrentan actualmente las empresas, los apoyos con que cuentan y las carencias que tienen, recordando además, que

² Ibid. pp. 4-5.

cualquier modelo deberá contemplar los antecedentes macroeconómicos, políticos y sociales descritos en los anteriores capítulos.

V. 2. 1 Situación de la Industria Química Nacional

Empezaremos por hacer una descripción de la situación que guarda la industria mexicana, en particular la industria manufacturera, pues es dentro de la industria manufacturera que consideramos a la industria química mexicana.

Durante las últimas décadas, la participación del sector manufacturero en la formación del Producto Interno Bruto del país ha permanecido en forma casi constante, alrededor del 20%.

Por otra parte, el crecimiento del PIB real del sector manufacturero se ha comportado en un plano paralelo al del PIB nacional, alcanzando una tasa de producción del 2.3% durante el período que abarca 1990 a 1994.³

En 1995 la industria química enfrentó una crisis económica severa; el efecto de la devaluación de finales de 1994 se tradujo en una caída en la demanda interna, una contracción de la liquidez de la economía con el consecuente efecto en los costos financieros y una inflación persistente principalmente en los insumos importados necesarios para la operación de la industria. La anterior situación ha exigido mucho de la

³ Díaz Romero, Victor Manuel. Concamin Informa. pp. 4. *Industria*. Vol. 8, No. 83. Marzo, 1996.

capacidad empresarial del sector, en acciones como la reestructuración, consolidación y modernización de operaciones industriales y comerciales.⁴

En su composición y estructura interna, el periodo de los últimos cinco años ha constituido para el sector un proceso de grandes transformaciones y ajustes en materia de desarrollo industrial. Así, para algunas divisiones se observan importantes cambios; la industria química y la de maquinaria y equipo han estado ganando participación en el PIB del sector de manera importante.

A partir de 1986, pero sobre todo a inicios de la década de los noventa, el país entró en una nueva fase de crecimiento que privilegiaba el desarrollo “desde afuera”, fundamentada en tres pilares principalmente: incremento de la capacidad recaudadora gubernamental, reducción de su presencia en la actividad económica y apertura de las fronteras a los intercambios comerciales.

Pero este cambio en la conducción económica conlleva a una modificación en la dinámica interna de la estructura productiva. Este fenómeno se refleja en cambios en el entorno de las empresas, que definitivamente no son homogéneos.

Al abrir las fronteras necesariamente surgirán industrias y empresas “ganadoras y perdedoras”, siempre y cuando el programa económico no cuente con dispositivos para reducir los costos de esta apertura.

⁴Asociación Nacional de la Industria Química A.C. *Informe Anual 1995*. pp. 3. Ciudad de México, marzo 1996.

La industria química es parte de las ramas manufactureras que se consideran de alto dinamismo. Es una de las industrias que junto con la de automóviles, cerveza, equipo de transporte, electrónica y petróleo, han tenido una capacidad de expansión en los últimos nueve años que las perfila como el segmento de la actividad productiva con mayor potencial de arrastre del nivel general de actividad de la industria, y tal vez de la economía en general.

En conjunto, la aportación al PIB manufacturero en 1994 ascendió a un 36% del total; ocho años antes, al iniciarse la apertura comercial, su aportación era del 27%.

Es evidente que las actividades de este grupo forman el contingente productivo que más eficientemente se ha adaptado a las nuevas circunstancias del mercado y de la competencia. También tienen acceso a los mejores recursos tecnológicos, de organización y humanos del sector manufacturero. Asimismo, constituyen las grandes empresas exportadoras, con una eficiente explotación de los recursos naturales y concentradas en nichos de mercado muy específicos, en los cuales logran alcanzar ventajas comparativas claras.

Es en torno a este núcleo de actividades que parece estar definiéndose la nueva pauta de inserción internacional de las actividades industriales del país.

Otra parte de la industria química, como los productores de detergentes y jabones, productos farmacéuticos, resinas sintéticas y fibras artificiales, han guardado una situación que se describe como intermedia: sus pesos respectivos en el PIB de la manufactura se han mantenido virtualmente inalterados entre el inicio y el final del período (entre el 27 y el 28% el primero, alrededor del 21% del segundo).

Se trata principalmente de ramas que fungieron como motores del crecimiento industrial durante la década de los sesenta y la mayor parte de las que producen bienes de consumo.

Varias industrias de este grupo aún deberán ajustar su situación frente a las nuevas circunstancias de la competencia, por lo que es previsible que en los próximos años se opere una depuración, de forma que algunas de ellas pertenezcan posteriormente al grupo de alto dinamismo.⁵

Con una visión y análisis muy global, podemos decir que lo que ha ocurrido con ramas que presentan algún grado de estancamiento es que han sido afectadas por un rezago tecnológico y por la contracción en su demanda interna. Además, han mostrado términos de intercambio comercial desfavorables, como lo demuestran sus importaciones crecientes y su bajo nivel de importaciones.

De alguna forma, existen muchas empresas para las que la reforma económica y la apertura comercial han significado, hasta ahora, un proceso de destrucción de cadenas productivas sin contraparte constructiva.

Para ellas, la reordenación industrial ha tomado su sentido simplemente reduciendo sus capacidades productivas y, en los casos extremos, en la supresión por el mercado de las actividades con menos capacidad competitiva.

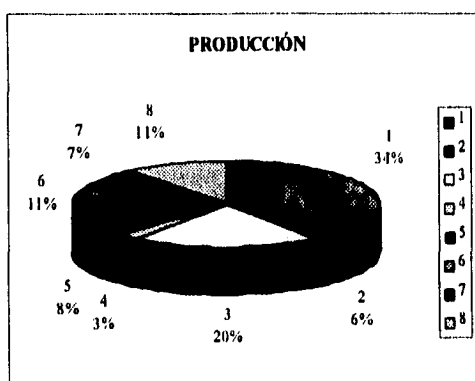
Sin embargo, el balance para la industria química ha sido positivo en general. Ante circunstancias adversas, la industria logró tomar ventaja de una coyuntura internacional muy favorable, permitiendo a la mayoría de las empresas tener un resultado operativo satisfactorio, con un crecimiento extraordinario de ventas al exterior.

⁵ Díaz Romero, Victor Manuel. Concanin Informa. pp. 5-8. *Industria*. Vol. 8, No. 83. Marzo, 1996

El sector se está consolidando como uno de los mayores exportadores del país, y con excepción de aquellos subsectores muy concentrados en el desarrollo del mercado interno, la mayoría de las empresas mejoran sus índices de producción y ventas totales. Según datos de la Asociación de la Industria Química Mexicana, los resultados del sector químico durante 1995 se presentan en términos generales buenos, que incluso contrastan con la difícil situación por la que atravesó la mayor parte de la industria manufacturera.⁶

De las empresas que contribuyen a la producción de la industria química mexicana, el 63% ha registrado aumentos en su producción en volumen, mientras que el 37% ha disminuido su producción. De acuerdo a la figura 5.2, el aumento o disminución de la producción se ha registrado de la siguiente manera:

FIGURA 5.2 La producción en la industria química durante 1995



Fuente: Asociación Nacional de la Industria Química. *Industria Química Mexicana: Análisis Coyuntural*

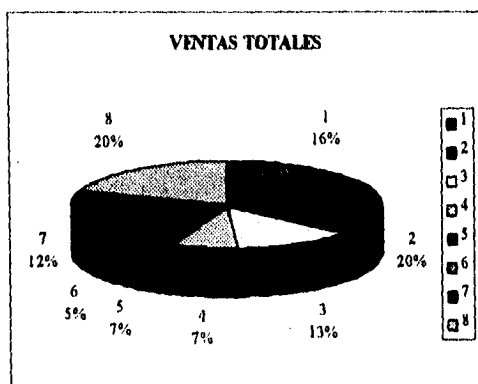
1 Empresas que han aumentado su producción de 0 a 5%

⁶ Asociación Nacional de la Industria Química A.C. *Informe Anual 1995*. pp.4-7. Ciudad de México, marzo 1996.

- 2 Empresas que han aumentado su producción de 6 a 10%
- 3 Empresas que han aumentado su producción más del 16%
- 4 Empresas que han aumentado su producción de 11 a 15%
- 5 Empresas que han disminuido su producción de 0 a 5%
- 6 Empresas que han disminuido su producción de 6 a 10%
- 7 Empresas que han disminuido su producción de 11 a 15%
- 8 Empresas que han disminuido su producción en más de 16%

Con respecto al indicador de ventas totales, el 69% de las industrias que integran el sector químico mexicano han registrado aumentos de sus ventas totales en volumen, mientras que el 31% las han disminuido.

FIGURA 5.3 Las ventas en la industria química durante 1995



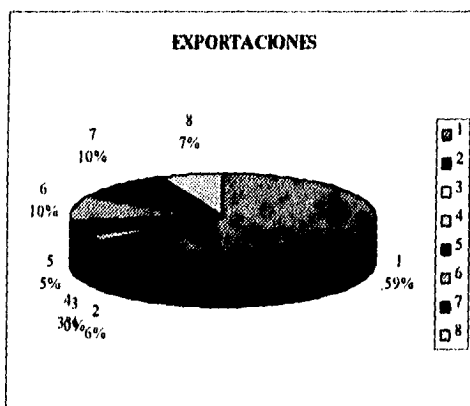
Fuente: Asociación Nacional de la Industria Química. *Industria Química Mexicana: Análisis Coyuntural*

- 1 Empresas que han aumentado sus ventas de 6 a 10%
- 2 Empresas que han aumentado sus ventas de 11 a 15%
- 3 Empresas que han aumentado sus ventas más de 16%
- 4 Empresas que han disminuido sus ventas de 0 a 5%
- 5 Empresas que han disminuido sus ventas de 6 a 10%
- 6 Empresas que han disminuido sus ventas de 11 a 15%
- 7 Empresas que han disminuido sus ventas en más de 16%

8 Empresas que han aumentado sus ventas de 0 a 5%

Sin lugar a dudas, el buen desempeño de la industria se sustenta principalmente en el extraordinario comportamiento de los mercados de exportación, mismos que pudieron ser capitalizados a plenitud por los ajustes registrados en la paridad del peso mexicano. El 86% de las empresas que integran el sector químico han aumentado notablemente el volumen de sus exportaciones, y sólo el 14% presenta disminuciones al exportar.

FIGURA 5.4 Las exportaciones en la industria química durante 1995



Fuente: Asociación Nacional de la Industria Química. *Industria Química Mexicana: Análisis Coyuntural*

- 1 Empresas que aumentaron en más de 16 % sus exportaciones
- 2 Empresas que disminuyeron de 0 a 5 % sus exportaciones
- 3 Empresas que disminuyeron de 6 a 10 % sus exportaciones
- 4 Empresas que disminuyeron de 11 a 15% sus exportaciones
- 5 Empresas que disminuyeron sus exportaciones en más de 16%
- 6 Empresas que aumentaron de 0 a 5% sus exportaciones
- 7 Empresas que aumentaron de 6 a 10% sus exportaciones
- 8 Empresas que aumentaron de 11 a 15% sus exportaciones

Además de lo mostrado anteriormente, cabe hacer notar que las inversiones continúan con un ritmo ascendente, agregando además nuevos proyectos de importantes empresas internacionales que se han ido consolidando como parte de la industria química en México.⁷

Destaquemos que la industria química establecida en México es uno de los sectores más dinámicos de la economía mexicana. Por su carácter multiplicativo, sus inversiones son ancla que promueven industrias derivadas, abasteciendo a más de 40 ramas de la economía. Contribuye con el 3.9% del PIB del país y representa aproximadamente el 20% del PIB del sector manufacturero, dando empleo a 68000 personas con una inversión privada fija de poco más de 11500 millones de dólares.

Sin embargo, y pese al balance positivo obtenido en los últimos meses, éste debe tomarse con cautela ante una crisis del mercado interno en donde el estancamiento de la demanda aún persiste, así como el debilitamiento de la capacidad de crecimiento de muchas de las ramas que están concatenadas al sector químico.

⁷ Asociación Nacional de la Industria Química A.C. *Análisis Coyuntural*. Ciudad de México, marzo 1996.

V. 2. 2 Algunos elementos que influyen actualmente en la operación de las empresas

Una vez analizada la situación general de la industria química mexicana, procederemos a estudiar los elementos operativos de las empresas que ayudarán a desarrollar el modelo administrativo.

Podríamos mencionar algunos de los factores del entorno que rodean a las empresas mexicanas actualmente; es decir, tratar de analizar qué es lo que está sucediendo con los negocios mexicanos, qué momento están viviendo y con qué elementos cuentan; en resumen, qué hay en el ambiente. Se podría mencionar lo siguiente:

Inflación. Uno de los temas que mantendrá actualidad a lo largo de por lo menos este año, será el de la inflación, no sólo porque parece difícil lograr el objetivo del 20.5% planteado, sino porque la evolución de los precios al consumidor dependerá la posibilidad de un mayor dinamismo en la recuperación económica, y un menor problema en el poder adquisitivo de la población.

Dicha reactivación muy probablemente será generadora de presiones inflacionarias vía demanda.

En la actualidad, en que no existe un control de la paridad cambiaria, sino libre flotación, se genera la posibilidad de que casi en cualquier momento pueda darse una "burbuja especulativa" que incremente las presiones inflacionarias.

Desde hace algunos meses se ha empezado a ejercer presión para liberar los precios de productos básicos, lo cual ha provocado modificaciones a la alza en las expectativas

inflacionarias de las consultorías y las instituciones bancarias. Lo anterior podría ser el antecedente a presiones que se presenten sobre los precios de muchos productos elaborados por la iniciativa privada, los cuales están rezagados en relación con el incremento de los costos.⁸

Mercado interno. Se ha registrado una caída de la demanda interna y un grave deterioro financiero en un gran número de empresas, principalmente medianas y pequeñas. Sin embargo, la industria química de las grandes empresas ha podido mantener tres de las cuatro principales variables que reflejan el desempeño del sector arrojando resultados positivos (producción, ventas totales y exportaciones).

Ahora bien, con respecto a la producción, las ramas de adhesivos y lubricantes han presentado decrementos mayores al 10% en el último año.

En relación al mercado interno, las ventas domésticas de lubricantes, fibras artificiales y sintéticas, pigmentos y colorantes, petroquímicos y resinas, cayeron en promedio 16% en volumen, datos que resultan congruentes con las caídas que registraron los sectores de construcción e industria manufacturera durante el mismo período.

Lo que ha sucedido es que la falta de una política de apoyo y fomento a la actividad productiva, que dirigiera los estímulos fiscales a sectores intensivos en mano de obra, sustituidores de importaciones y generadores de exportaciones, concentró los esfuerzos de

⁸ Vázquez, Ricardo. Otro año de inflación. pp. 26. *Mundo Ejecutivo*. Año XVI, Vol. XXVIII., No. 204.

inversión nacional en pocos sectores (servicios e infraestructura) y en pocas empresas (las grandes corporaciones). El consumo doméstico ha registrado caídas de 40% en promedio.⁹

Exportaciones. Aunque la exportación mexicana ha dado un importante giro en los últimos diez años, debido a que se ha logrado una gran diversificación de productos (antes, entre 70 u 80% de las exportaciones totales eran exclusivamente petróleo, y ahora apenas superan el 10%), se sigue observando una gran concentración de las exportaciones en pocas empresas y sectores.

Adicionalmente, existe una serie de problemas que impiden incorporar a muchas empresas, principalmente medianas y pequeñas, a la base exportadora. Falta identificar compradores en el exterior y consolidar la situación financiera de dichas empresas, para aumentar la diversidad de productos exportables.

Los problemas de las empresas para exportar se agrupan en aspectos de mercado o financieros; en ocasiones se requiere de capital o socios para capitalizarlas o modernizarlas, esto es, inversiones adicionales para tener calidad y precio.

Otro factor que impide ampliar la base exportadora es el rezago en la modernización de la planta productiva, cuestión afectada por la disponibilidad de crédito.

El problema radica en que todos los recursos utilizados por el Banco de Comercio Exterior en la exportación e importación están ligados a una garantía a través de la banca, la cual va

⁹ Asociación Nacional de la Industria Química A.C. *Informe Anual 1995*. pp. 10. Ciudad de México, marzo 1996.

desde el orden personal hasta patrimonial; en muchas ocasiones, el negocio no cuenta con ello, y el crédito no se otorga.¹⁰

Financiamiento. La falta de ahorro interno y la gran dependencia del ahorro externo, compaginado con la falta de una política fiscal que apoye políticas industriales, ha generado una dependencia financiera inadecuada.

Para poder apoyar al sector exportador en su carácter estratégico dentro del contexto actual, debe resolverse el problema del financiamiento, que tiene dos focos principales: el costo y el plazo.

Se ha buscado que se otorguen los financiamientos teniendo como respaldo los flujos de divisas esperados de los proyectos, de manera que se transfiera el factor riesgo a la fuente de pago; lo que esto pretende es que las empresas no tengan que exhibir diversas y elevadas garantías.¹¹

Actualmente el 30% de las ramas manufactureras se encuentran en un estado de estancamiento que no les permite hacer frente a sus obligaciones. Un nuevo mecanismo para la solución de la deuda de los empresarios con la banca, debe considerar un nivel de tasas de interés en un punto de equilibrio por debajo del ritmo de crecimiento del mercado interno.

¹⁰ Arias, Jesús. Reportaje del mes: Exportaciones. pp. 50-56. *Alfondo Ejecutivo*. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204. Abril, 1996.

¹¹ *Ibid.*, pp. 44.

Recursos financieros y recursos humanos. El gobierno ha dejado de gastar al menos 30% de su presupuesto programado; el sistema financiero mexicano ha ocasionado que los altos precios que se pagaron por los bancos, los obligaron a una política expansiva de crédito y a crear una dependencia. Por otro lado, la falta de capital real en las instituciones les ha creado otra interdependencia.

La combinación de los factores anteriores ha ubicado a la realidad empresarial mexicana en una eliminación de utilidades por la combinación de altas tasas de interés y una sensible disminución de las ventas, así como en grandes problemas de flujo al disminuir la rotación de los activos circulantes y aumentar la rotación de pasivos circulantes.

Los efectos se han reflejado en dos aspectos fundamentales: la suspensión formal o informal de pagos y el despido masivo de empleados. En los últimos meses, decenas de empresas han recurrido a la suspensión de pagos o a la quiebra, que además, resultan legalmente dos métodos que buscan básicamente la conservación de las empresas, evitando su desaparición con resultados perjudiciales en la generación de empleo y la actividad económica.

En el presente año 980 mil empresas del país no repartirán utilidades; el 65% de las empresas está pasando por serios problemas en lo que se refiere a la conservación de la fuente productiva.¹²

A pesar de los factores analizados anteriormente, y a meses de distancia de una crisis financiera que pinta como elemento de cambio en la filosofía empresarial mexicana futura,

¹² Anónimo, Empresas y empresarios. *Estrategia Ejecutiva*. No. 241. 10 de mayo de 1996.

existen organizaciones que de alguna u otra forma han sabido aprovechar los factores económico-financieros en contra para modificar, incluso de manera importante, su política industrial y sus estrategias empresariales, y reflejan en sus resultados crecimiento y dominio de mercado.

Muchos de estos logros han provenído del establecimiento e implantación de una serie de principios, que han servido como herramienta en el desarrollo del modelo administrativo propuesto para la empresa mexicana en los albores del siglo XXI.

V. 3 DESARROLLO DEL MODELO

El modelo de administración surge como respuesta a un medio; la empresa mexicana vive y debe responder a un entorno que le ofrece determinadas necesidades; ante ello, la organización, estrategias, política y desarrollo administrativo de la empresa debe ser congruente y competente.

Desde que se inició la apertura económica a mediados de la década pasada, México ha firmado acuerdos comerciales con diversos países, sobresaliendo el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLC) y el acuerdo con Chile.

El TLC ha sufrido severas críticas; muy probablemente para muchos mexicanos no ha tenido los resultados que se esperaba, e incluso puede ser que para otros ha sido negativo, a pesar de que los logros en cuanto al superávit comercial con los Estados Unidos ha aumentado considerablemente.

Sin embargo, es importante reconocer que la visión de un mercado abierto es lo que rodea al país, y que la incorporación a dicho mercado es una oportunidad en el tiempo presente para crear un proceso de modernización que incorpore al mercado mexicano de exportación.

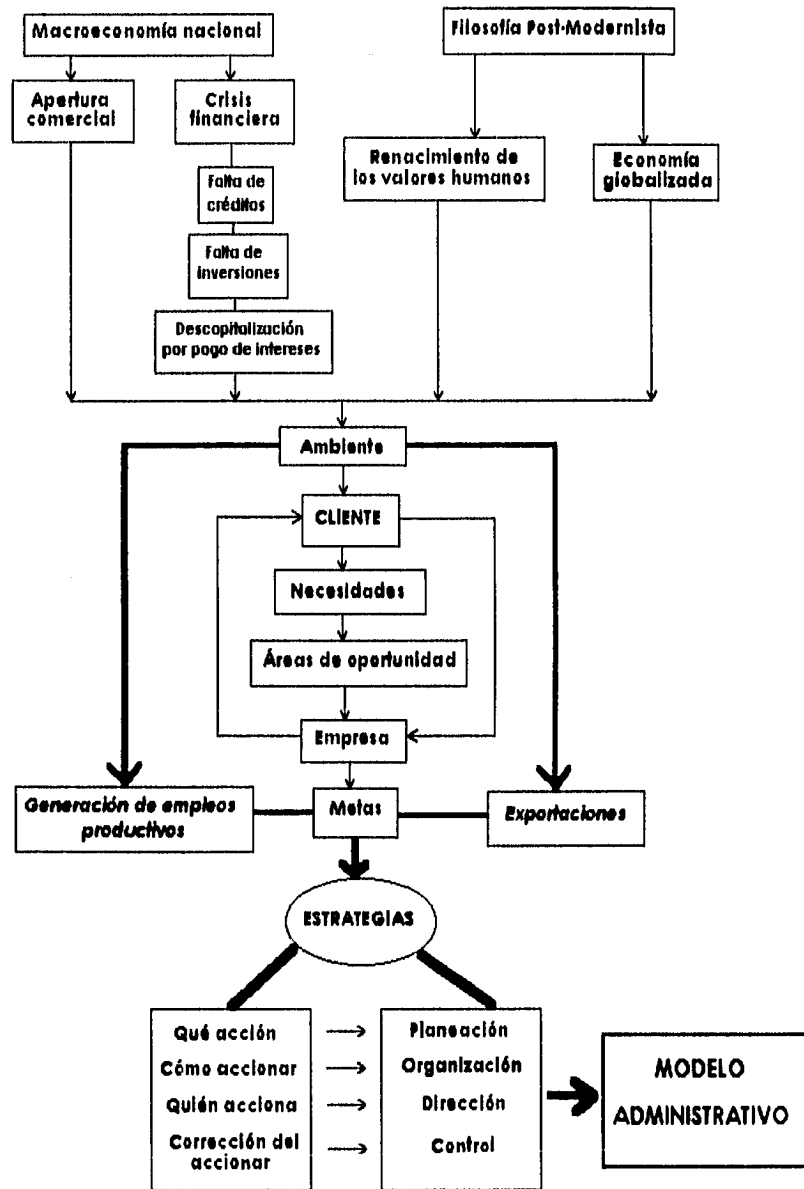
Hoy, gracias a los tratados comerciales, la exportación es una alternativa mucho más factible que antes, que para muchas organizaciones ha significado la salida o respuesta a obstáculos económico-financieros que el entorno macroeconómico ofrece. (Figura 5.5)

Más allá de la reestructuración macroeconómica se encuentra la reestructuración microeconómica: es decir, el hecho de que las empresas mexicanas puedan superar los elementos desfavorables del entorno nacional y olvidar que el gobierno pueda reactivar la economía a través de mayores gastos públicos, fenómeno que en muchas ocasiones ha conducido a una contracción del mercado.¹³

Algunas empresas consideradas como económicamente muy dinámicas en los últimos meses, se han dedicado desde hace ya algunos años, a abrir canales de exportación como una estrategia bien definida de crecimiento a largo plazo y como complemento al mercado interno. De ellas, algunos sectores exportan por una estrategia globalizadora, como un complemento al mercado interno. Sin embargo, otras lo han hecho a causa de la necesidad de encontrar una solución a la actividad productiva ante la caída del mercado interno y quizá más obligadas por la apertura comercial.

¹³ Reyes Díaz, Eduardo. Tienes que exportar. pp. 33-34. *Emprendedores*. Vol. IX, No. 38. Marzo-abril, 1996.

FIGURA 5.5 Desarrollo del modelo administrativo A



Fuente: Torres Padilla, María Guadalupe

Al respecto, cabe señalar que todavía existe una alta concentración de las exportaciones, para lo cual sería conveniente pensar que la iniciativa privada debe realizar un gran esfuerzo para incorporarse al proceso exportador.

El crecimiento del país estará fuertemente sustentado en el comercio exterior, para lo cual es también necesaria la reactivación del mercado interno a una velocidad tal que sea capaz de mostrar que México puede y sabe exportar. Cabe hacer notar que hablar de exportaciones e importaciones es referirse al 50% del Producto Interno Bruto del país.¹⁴

Ahora bien, las empresas que en los últimos años han invertido en la obtención de nuevas capacidades, se han visto obligadas a salir del país. Se trata sin duda de organizaciones que se han preparado con tecnología altamente desarrollada y que han emprendido cambios culturales que se reflejan en todos sus procesos, comprendiendo en ello desde el administrativo hasta el productivo.

Asimismo, existen empresas grandes que tienen socios en el extranjero, o bien que a lo largo del tiempo han desarrollado y exportado tecnología, negocios que muestran una filosofía empresarial global, y que se han convertido en parte de un proceso a nivel mundial que les confiere una alta capacidad de exportación.

¹⁴ Arias, Jesús. Reportaje del mes: Exportaciones. pp. 50-56. *Mundo Ejecutivo*. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204. Abril, 1996.

Como punto aparte consideramos la situación que viven la pequeña y mediana empresa. En este caso, una labor básica a desarrollar a nivel nacional será incorporarlas a la cadena productiva de exportación, para que puedan sustituir las importaciones de la gran industria.

Para ello se requiere de una modificación de tipo cultural, en donde el concepto de *calidad total* se empiece a manifestar en ese tipo de industrias, de tal manera que el cumplimiento no sea sólo en la calidad del producto, sino en todo el servicio,

Para lo anterior debe crearse una organización que considere el conjugar esfuerzos por parte de instituciones financieras, de fomento comercial y privadas, y de manera coordinada aprovechar las estructuras existentes, con objeto de que se dé esa cadena productiva.

La mejora de la productividad en la empresa es fundamentalmente el resultado de la introducción de innovaciones al proceso productivo. La innovación consiste en la aplicación de nuevos conocimientos, que a su vez son el resultado de un proceso de aprendizaje en las organizaciones.

La generación de nuevos conocimientos en las empresas tiende en la actualidad a ser cada vez más el producto de la interacción humana, factor que se suma al *aprender-haciendo y usando*, elementos que predominaban en las organizaciones de tiempos pasados.

Impulsar y dar dirección a la interacción humana es punto estratégico en las empresas para lograr una mejora sostenida en la productividad, y de esta forma dar solidez a su capacidad competitiva.

En este contexto, la gestión de los recursos humanos juega un papel muy importante. Anteriormente, dicha parte del proceso administrativo solía estar desvinculada a la estrategia de innovación de los procesos en las empresas. Hoy, el reto a la gestión de los recursos humanos que pretende impulsar la interacción humana y la generación y aplicación de nuevos conocimientos, es su aterrizaje en los procesos de planta, así como en las áreas administrativas y de gestión.

Es decir, debe existir una relación estrecha entre los recursos humanos y las iniciativas de innovación en las áreas de tecnología y de organización. Simultáneamente, debe innovarse continuamente a sí misma: a los sistemas de capacitación, remuneración, participación y condiciones de trabajo.¹⁵

Dada la inserción de la economía mexicana en el proceso de competencia global, resulta especialmente necesario reconocer la importancia de la tecnología como factor de dominio de los mercados. En el futuro, el papel del costo de la mano de obra como ya no pinta como el factor más importante de las ventajas competitivas del país.

Por otro lado, en la competencia, las empresas no lo hacen más en forma aislada, actualmente se requiere desarrollar *redes de empresas* competitivas.

Frecuentemente se piensa en el planteamiento de una nueva política industrial y tecnológica como en una regresión a la sustitución de importaciones o a la regulación de las actividades tecnológicas. Sin embargo, lo importante es entender que al cambiar el entorno económico que influye sobre la actividad productiva, debe también cambiar la actitud del empresario

¹⁵ Mertens, Leonard. Productividad. pp. 9-10. *Industria*. Vol. 8, No. 82. Febrero 1996.

hacia la tecnología, e incorporarla entonces como un elemento que puede aportar soluciones ante las nuevas necesidades.

De lo anterior concluimos que se requiere de una corresponsabilidad entre sectores, el privado, gubernamental y académico. Es conveniente tratar de disminuir la imagen de un Estado como punto central, que impone un diálogo bilateral y una concertación en términos muy estrechos.

Por medio de una planeación, preferentemente en términos estratégicos, cada sector debe fijar metas en el corto, mediano y largo plazo, reconociendo que cada uno de los diversos agentes del desarrollo tecnológico tienen su propia lógica, que no necesariamente concuerda con tiempos políticos ni periodicidades de un número determinado de años.

Debe existir la suficiente flexibilidad y capacidad regional, sin ser indispensable el recurrir al centro para la ejecución de proyectos locales.

Las líneas de acción futuras en política empresarial o industrial deben pensar en la modernización de la planta industrial actual, tanto en la formación de nuevas empresas de base tecnológica.

Cabe destacar que se vuelve cada vez más benéfico el estructurar redes competitivas a partir de comprender que el avance de las empresas no se basa sólo en función de sus capacidades individuales, sino como producto de una red tecnológica y gerencial de instituciones comprometidas dentro de un proceso de aprendizaje.

Dicha red se forma a través de interacciones entre empresas, proveedores y clientes, entre un negocio y organizaciones externas de investigación, de forma que se establezcan lazos cercanos entre corporaciones e instituciones de educación superior.

La figura 5.6 muestra el papel de diversas cualidades que plantean el manejo de los diferentes tipos de recursos propios de una empresa. Al presentarse un cambio rápido, la organización debe ser adaptable, pero de manera *creativa*; es decir, se trata de perseguir que por medio de la creatividad se tenga la capacidad de tomar un grupo de elementos dados o partes y combinarlos en un todo integrado.

Esta fase de creatividad implica romper con los esquemas tradicionalmente establecidos y analizar las cosas de manera diferente. Dicha labor con frecuencia requiere de una atención intensa, una persistencia obstinada frente a las dificultades, y una gran cantidad de trabajo arduo.

La administración es racional pero creativa, atiende en primera instancia al factor humano y le permite ordenar su mente, acción y operación, conjugando sus esfuerzos con los demás para integrar adecuadamente los recursos y obtener el éxito en cualquier empresa que emprenda.

En momentos como los actuales, lo más importante es identificar las oportunidades que se presentan ordinariamente. Ello requiere un esfuerzo de creatividad empresarial, orientada a la búsqueda de acciones y caminos más estables, a largo plazo y mucho más sólidos.

Es decir, el estar a la expectativa o a la *caza* de las necesidades del mercado.

La apertura comercial no significa realmente la entrada de productos externos a nuestro país, sino la oportunidad de que la empresa mexicana y sus integrantes modifiquen su forma de hacer y lograr negocios, y se dediquen a satisfacer necesidades directas e indirectas, y en muchos casos, a crear dichas necesidades para ser cubiertas.

Los productos mexicanos deben desarrollarse y producirse como una obligación, y no como un derecho, a los niveles que el mundo está acostumbrado a recibir, y quizá, un poco más...

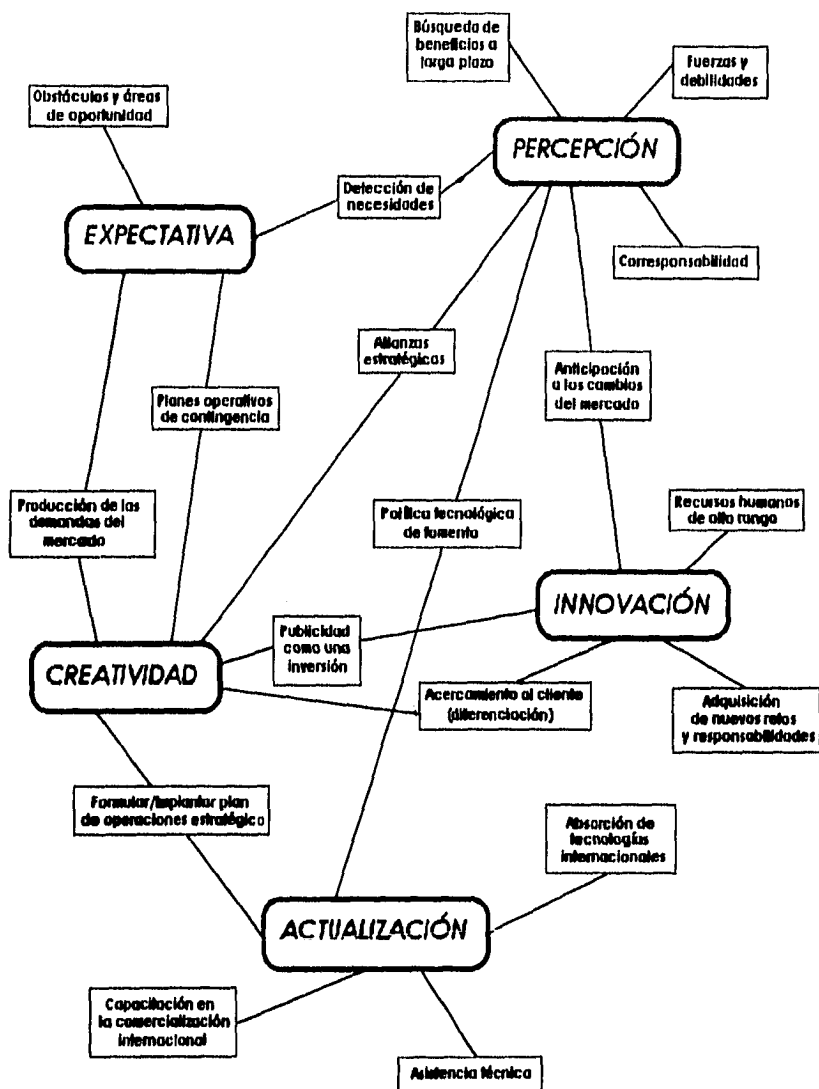
Encauzar los esfuerzos productivos hacia el cliente, de manera que, una vez detectada el área de oportunidad, se tenga claro el hecho de que el cliente tiene "la verdad".¹⁶

Al respecto, la propuesta es la fabricación de satisfactores, más que de productos. Decía un mercadólogo norteamericano que: "lo que los miembros de una empresa creen saber de sus clientes y de su mercado tiene más posibilidades de ser falso que verdadero, porque mientras el cliente compra satisfactores, la empresa quiere venderle productos. La persona que conoce la verdad es sólo el cliente, y únicamente por medio de la interrogación, observación y análisis de su comportamiento, se puede descubrir qué es, lo que hace, cómo compra y cómo emplea aquello que compra".¹⁷

¹⁶ Reyes Díaz, Eduardo. Tienes que exportar. pp. 34. *Emprendedores*. Vol. IX, No. 38. Marzo-abril 1996.

¹⁷ Woessner, Pedro. El producto como arma de competencia. pp. 10-11. *Estrategia Industrial*. Año XII, Vol. III-IV. No. 132.

FIGURA 5.6 Desarrollo del Modelo B: Las características del accionar empresarial



Fuente: Torres Padilla, María Guadalupe

Actualmente las estadísticas indican que resulta más sencillo que triunfe un producto nuevo a que uno rediseñado se imponga en el ámbito de ventas, es decir, ofrecerá mayores probabilidades de éxito la extensión de una línea que la presentación del producto con cambios. De ahí la necesidad de la innovación, aunque este concepto se maneje no sólo en el campo tecnológico o de procesos productivos, sino también en las demás partes que conforman la unidad de la empresa.

Los recursos humanos aquí tienen un papel importante. Probablemente resulte un departamento complicado en la estrategia de innovación, ya que sus posibilidades de éxito dependen en gran medida de la capacidad de liderazgo y comunicación desde los niveles gerenciales.

La interacción humana es un fuerte sustento en las etapas de innovación, pues se convierte en la base para poder avanzar en dirección de las innovaciones tecnológicas avanzadas.

Dicha interacción humana debe reflejarse aún fuera del campo de acción interno de la empresa, incluyendo así una corresponsabilidad entre sectores. En la actualidad existe ciertamente una tendencia de la industria por asociarse con firmas de distinta índole, lo cual representa una solución interactiva y vital para compartir conocimientos.¹⁸

Todo lo anterior se ha analizado para que en el momento presente que vive México, se desarrolle un cambio o reajuste en las formas y fondos del sector empresarial, de manera que se emprenda un camino de unidad y corresponsabilidad. Los requerimientos en el país

¹⁸ Mertens, Leonard. Productividad. pp. 12-13. *Industria*. Vol. 8, No. 82. Febrero, 1996.

de personas de calidad que creen empresas, productos y servicios de calidad, son muy altos, y la calidad se administra.

En este contexto, la administración resultará la técnica de coordinación social cuyo objetivo es la productividad, lo cual significa que a través de ella puede lograrse que los diferentes esfuerzos se complementen con ritmo y equilibrio para lograr la misión y los objetivos. El enfoque administrativo debe tener este sustento.¹⁹

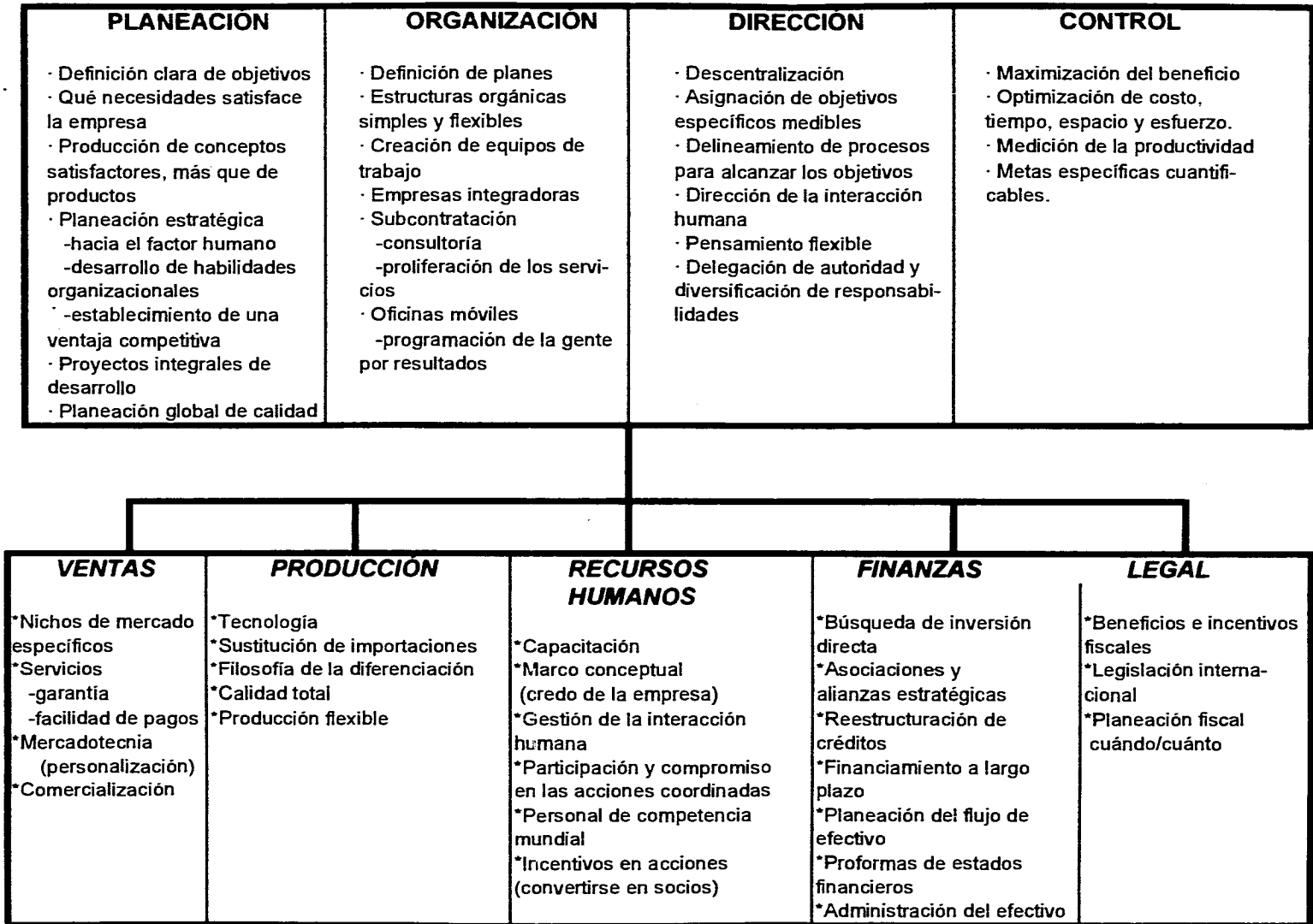
En la figura 5.7 se muestra un esquema del proceso administrativo dentro de una empresa, con las características a considerar como parte de cada una de las fases administrativas.

Las modificaciones en la cultura empresarial mexicana abarcan desde la definición de objetivos; actualmente para muchas empresas esta fase del proceso administrativo no es estrictamente analizada, y en ocasiones el negocio se involucra en mercados que desconoce, o simplemente emprende procesos de producción que no llegan a aportar resultados de ningún tipo hacia la organización. Resulta indispensable establecer y detectar cuáles son las necesidades o demandas del mercado que se van a satisfacer con la actividad productiva del negocio.

La manera en que una organización concibe y define cada uno de los negocios que está conduciendo, puede tener un profundo impacto en el comportamiento estratégico del

¹⁹ Pliego, José Luis, Administración para la productividad. pp. 37. *Emprendedores*. Vol. IX, No. 38, Marzo-abril 1996.

FIGURA 5.7 La administración de la empresa



Fuente: Torres Padilla, María Guadalupe

negocio, en la identificación de los competidores y en la selección de las opciones estratégicas disponibles por implantar.

En términos generales, puede afirmarse que mientras más amplia sea nuestra concepción del negocio, existirán también mayores probabilidades de éxito.

Si una organización multinegocios falla al definir sus unidades de negocio estratégicas, y es incapaz de alinearlas con su estrategia corporativa y estructura organizacional, el daño que ocasiona puede ser irreversible, pues el efecto se refleja en todos los niveles de la empresa.²⁰

Dentro de este ámbito surge lo que actualmente conocemos como Planeación Estratégica, que en realidad es una corriente de pensamiento estratégico que se centra en el proceso de análisis, formulación, implantación y medición cuantitativa de un plan de operaciones que sea consistente con el contexto total de un negocio.

En la figura 5.8 se muestra una estructura de trabajo que puede servir como base en el planteamiento de una estrategia industrial.

Es claro que los objetivos corporativos o de negocio, el mercado y las operaciones deben estar consistentemente enlazados entre sí, se trate de un negocio nuevo o existente, así como para cualquier tipo de rama industrial que se trate.

En orden de la necesidad de obtención de información sofisticada acerca del entorno externo de la organización, el proceso de planeación estratégica resulta importante para establecer la dirección de los negocios, la fijación de prioridades y asignación de recursos.

²⁰ Judson, Arnold. Porqué falla la implantación de estrategias. pp. 7-8. *Estrategia Industrial*. Año XII, Vol. III-IV, No. 132.

FIGURA 5.8 Modelo sugerido para la Planeación Estratégica Industrial

Objetivos y Estrategia Genérica	Estrategia de Mercado	Ganar pedidos en el mercado	Selección del proceso Industrial	Infraestructura requerida
Retorno de la inversión	Mezcla de productos	Precio	Capacidad planta: - volúmenes - tipo de respuesta	Sistema de calidad total
Utilidades	Segmentos de mercado	Soporte técnico	Ubicación	Sistema de control de producción
Valor de las acciones	Volumen	Innovación en productos	Presentación: - por proceso - línea - continuo	Sistema de información
Participación en el mercado	Productos estándar contra especiales	Calidad confiable	Rol del inventario	Integración con proveedores
Liderazgo en costos	Base costo	Entrega rápida	Antigüedad: - tecnología - equipos	Diseño producto
Diferenciación	Diseño	Variedad: - productos - color - empaque - cantidad	Ciclo de vida de productos	Flexibilidad
	Servicio a clientes	Imagen de marca		Plan Incentivos
				Sistema distribución

Fuente: Mayet, Oscar. *Atendamos las señales del mercado*. Estrategia Industrial.

La planeación estratégica se fundamenta en un análisis completo y el entendimiento de las características de la industria, mercados y competencia. Las capacidades internas se evalúan considerando como marco de referencia a la industria, el mercado y la dinámica competitiva.²¹

²¹ Mayet, Oscar, *Atendamos las señales del mercado*. pp. 9-10. *Estrategia Industrial*. Año XII, Vol. VII. No. 135.

FIGURA 5.9 La evolución de la administración

ETAPA 1	ETAPA 2
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
Responder a los mercados y a la competencia	Orquestación de todos los recursos para crear una ventaja competitiva
Enfoque: de afuera hacia adentro	Enfoque: de afuera hacia adentro
Análisis completo de la situación, análisis competitivo	Proceso de planeación creativa y flexible
Investigación de mercado y análisis completo de la competencia	Clima y sistemas de valores de apoyo
Evaluación de las alternativas estratégicas	Análisis consistente en tiempo real del mercado competitivo y monitoreo del medio ambiente
Asignación dinámica de recursos	Organización: información, control y sistemas de recompensas alineados estratégicamente
Supuesto: un plan inteligente asegura el éxito	Supuesto: un plan estratégico inteligente ligado a los planes operativos y alineados a los sistemas organizacionales asegura el éxito
PENSAR ESTRATÉGICAMENTE	CREAR EL FUTURO

Fuente: Mayet, Oscar. *Atendamos las señales del mercado*. Estrategia Industrial

Sin embargo, la planeación es sólo una fase dentro del proceso administrativo. En un contexto de la evolución de las ideas administrativas se contempla como una etapa más de

dicha evolución, misma que puede seguirse de un enfoque más completo sobre lo que es una administración estratégica.

La organización de la empresa debe responder y facilitar el logro de los objetivos planteados en la fase de planeación.

Con la apertura comercial, las ramas en las que predominan las empresas de menor tamaño han tenido mayores dificultades para adaptarse al nuevo entorno internacional. Resolver su problemática y reintegrar las cadenas productivas nacionales, requiere insertar a las empresas de menor tamaño a nuevos agrupamientos industriales de elevada competitividad.

Las nuevas formas de organización, como la subcontratación y las empresas integradoras, ponen especial énfasis en una estrecha coordinación, por lo que combinan las ventajas de las economías de escala de las grandes empresas con la flexibilidad y velocidad de respuesta de las empresas de menor tamaño.

Los acuerdos de cooperación industrial constituyen una nueva estrategia empresarial de creciente importancia que permite, principalmente a las medianas y pequeñas empresas, ampliar sus economías de escala sin tener que aumentar su tamaño y sin perder su independencia como entidad jurídica.

Las relaciones cooperativas permiten responder a las nuevas condiciones competitivas del mercado internacional; en este sentido, podemos considerar que la globalización de los mercados implica la consolidación de un contexto uniforme para toda la elección económica, es decir, la ampliación del horizonte de referencia del uso de los recursos y del conocimiento tecnológico y organizativo.

Las alianzas tecnológicas de empresas son una forma de organización que ofrecen ventajas de diversa índole, como por ejemplo:

- * Reducir los costos de suministro, producción y distribución en aquellos proyectos con fines de gran rentabilidad.
- * Especializar y hacer flexibles las actividades y la organización de las unidades productivas.
- * Introducir nuevas formas de gestión y de planificación estratégica en las empresas.
- * Adaptar las infraestructuras tecnológicas y la organización de los procesos productivos.
- * Facilitar la creación de sistemas productivos locales a partir de la colaboración entre pequeñas y medianas empresas de un mismo sector o territorio.
- * Incorporar a las empresas en un circuito de transferencia de conocimientos organizativos de procesos e innovaciones de productos.
- * Mejorar la competitividad de las unidades de producción.
- * Facilitar la internacionalización de las empresas y situarlas en condiciones de afrontar los cambios que se producen como consecuencia de la globalización de los mercados.
- * Ampliar la diversificación y competitividad de la industria nacional.

Sin embargo, probablemente para muchas empresas no resulte tan factible la consumación de una alianza estratégica, y ello puede deberse a múltiples razones. El negocio debe estar preparado para enfrentar una asociación, de manera que ofrezca aquellas condiciones necesarias para poder realizarlo, como capacidad suficiente para desarrollar estrategias innovadoras, una visión favorable para ampliar la internacionalización, proximidad cultural

y entendimiento en la gestión empresarial de acuerdos, un proyecto para cooperación a largo plazo, y de alguna manera, asegurar una posición equilibrada, de forma tal que se evite una dependencia entre socios.²²

En el caso en que la formación de asociaciones o alianzas estratégicas no proceda, la subcontratación de servicios resulta otro elemento organizativo que actualmente puede beneficiar a múltiples empresas.

En este caso, existen empresas especialmente dedicadas a ello que ofrecen sus servicios y no cargan la nómina, pudiéndolas contratar por proyecto definido, o por tiempo definido.

La consultoría ha tomado gran importancia como forma de subcontratación durante los últimos tiempos. Debemos tener presente que, dentro de la empresa no es posible o es extraordinariamente difícil contar con calificados expertos en todas las áreas; aún contando con ellos, siempre resultará útil la opinión objetiva externa.

La actividad consultora consiste en realizar investigaciones de factibilidad, desarrollo de nuevos productos o líneas de producto, y además, en el área de capacitación se ofrecen cursos de técnicas de ventas, de servicio al cliente, etc.²³

Por otro lado, debe tenerse presente que las organizaciones son interdependientes de su entorno, y si no tienen el apoyo de aquellas con las que interactúan, no pueden desarrollarse debidamente. En este sentido, el consultor en esta área diagnostica cómo marcha esta

²² Jiménez, Elizabeth, Cooperación Industrial. pp. 20-21. *Transformación*, CANACINTRA. Vol. 39, No. 12. Diciembre 1995.

²³ Anónimo, Suplemento. pp. 101. *Ahndo Ejecutivo*. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204. Abril 1996.

relación y qué tan efectiva es la organización para comunicarse con su entorno. Si ésta es lo suficientemente conocida por sus interlocutores, entonces se aplica un programa de índole preventivo para que esa comunicación no se deteriore. Si se diagnostica comunicación deficiente, generalmente se le atribuye a falla en los sistemas de comunicación o en los medios para darse a conocer ante sus audiencias.

Es decir, la consultoría realiza un diagnóstico en áreas muy específicas, y da como conclusión una recomendación la implementación de un programa encaminado a dar apoyo al desarrollo de las empresa dentro de su comunidad.

Ahora bien, en el ámbito interno de la empresa, los elementos organizativos empiezan también a tomar nuevas formas. Para muchas organizaciones, los esfuerzos de innovación están básicamente concentrados en la modificación de la organización del trabajo y el desarrollo de recursos humanos.

Lo anterior se logra con la filosofía del “enriquecimiento social de las tareas”, a través de la introducción de equipos de trabajo y la reducción de niveles jerárquicos. Esto significa una nueva etapa de modernización de las empresas, en donde la innovación, a través de las máquinas y los sistemas se complementa por el desarrollo del recurso humano.

Representa además otro nivel de aprendizaje en las empresas, en particular de la gerencia, que debe acostumbrarse a la obtención de resultados y acciones basados también en procesos de interacción humana, a partir de la comunicación y el mutuo entendimiento.²⁴

²⁴ Mertens, Leonard. Productividad. pp. 13-14. *Industria*. Vol. 8, No. 82. Febrero 1996.

Por otro lado, políticas, planes y proyectos tendrán sentido si son llevados a la realidad y si sus variables de salida son medidas. De acuerdo a esto, en base a una administración consistente y medible fundamentada en resultados numéricos que reflejen reducciones y rendimientos entre otros, será posible coordinar la implantación de los elementos organizativos de la empresa.

Lo anterior depende esencialmente del tipo de organización, de liderazgo y del momento de cambio. Algunos aspectos clave para ello se mencionan a continuación:

- * Apoyo de la alta administración.
- * La dirección la dan las necesidades del mercado (especial énfasis en la exportación)
- * La mejora dirige la tecnología, y no viceversa.
- * Regresar a los pensamientos básicos
- * Integración de mejora continua en lo tecnológico, cultural y organizacional.
- * Involucramiento total -dado con ejemplo- desde directivos hasta operarios.
- * Definir objetivos claros, explícitos, administrados en una referencia de tiempo.

Lo que se expone aquí viene a reforzar la importancia de la dirección y control de lo planeado. Por ejemplo, para mejorar la operación de un negocio, es necesario controlar parámetros de proceso (desperdicios, inventarios, tiempo de ciclo) que se encuentran en el piso de producción, y que muchas veces están más asociados a aspectos de desarrollo en infraestructura que a los tecnológicos. Además, la velocidad necesaria de mejora puede ser

establecida por medio de un estudio de comparación competitivo que permite entender mejor la dimensión real del reto existente.²⁵

Una de las acciones que persigue la fase de control es la medición de la productividad, la optimización del beneficio.

Antes que medir, lo que requiere cualquier organización es la enseñanza de una cultura básica de control de proyectos a todo el personal de la empresa, de tal forma, que todos aquellos que tengan que ver con los proyectos por desarrollar conozcan y apliquen las bases de operación.

Por ejemplo, los proveedores externos deben conocer y aplicar la misma metodología en los trabajos que realicen para la empresa. De igual forma, los trabajos efectuados por proveedores deben controlarse por producto y no por tiempo trabajado.

En este proceso de medición y cuantificación de los objetivos, los ejecutivos y directivos de la empresa deben idear una forma sencilla de verificar el estado de los proyectos, que considere elementos como costo, avances, tiempos, esfuerzos, pronósticos de terminación, comparación entre productos reales contra planeados.

La sencillez y rapidez de la metodología, junto con el compromiso real de la dirección de la empresa puede implantar un verdadero control de actividades.

²⁵ Mayet, Oscar, Atendamos las señales del mercado. pp. 12. *Estrategia Industrial*. Año XII, Vol. VII. No. 135.

Si se logra cumplir con estos requisitos, las posibilidades de implantar adecuadamente controles, podrán generar enormes beneficios para las empresas, como reducción de costos internos y externos, mejor control de esfuerzos del personal, disminución de los retrasos en proyectos y mejor conocimiento de los flujos estimados.²⁶

La consecuencia del éxito de la administración de operaciones a través de variables clave, estará evidentemente reflejado en lo financiero. La figura 5.10 muestra los parámetros de medición que se pueden incluir en la fase de control, en orden de recordar que si la dirección asigna objetivos específicos medibles, el control debe cuantificar dichas metas y traducirlo a productividad.

Cabe recordar que los mercados externos son más grandes, más atractivos en términos de ganancias y económicamente más estables. El precio de la competitividad para poder entrar y permanecer en ellos es el de eliminar viejas costumbres administrativas que no permiten percibir el potencial de empresa de clase mundial que tiene cualquier negocio.

El proceso administrativo detallado hasta aquí debe tener aplicación en todos los departamentos que conforman una empresa. Una vez que el negocio ha definido cuáles son sus metas, cómo puede alcanzarlas y de qué medios se puede valer para llevarlo a cabo, todos los elementos constitutivos de la organización deben adaptarse a ello.

²⁶ Ribera, Juan José, En la planeación está la clave de todo. pp. 114-115. *Mundo Ejecutivo*. Año XVI, Vol. XXVIII. No. 204. Abril 1996.

FIGURA 5.10 La medición de los parámetros de control

Los Básicos	Parámetros clave Primarios	Parámetros clave Secundarios	Parámetros financieros
Diseño manufactura	Rotación de inventarios	Productividad (ventas por empleado)	Flujo de efectivo
Control de calidad en el proceso	Tiempo de ciclo/respuesta	Eficiencia (rendimiento de materias primas)	Utilidades y margen
Flexibilidad/habilidad en mano de obra	% Entregas a tiempo	Reclamaciones, costos de garantías	Retorno de la inversión
Proveedores	Flujo de materiales (distancia recorrida y tiempo)	Reducción costo unitario	Costos fijos y overhead
Programación sincronizada	Satisfacción del cliente	Variación de costos	Costos variables
Planta confiable	Respuesta de diseño rápida al mercado	% Efectividad del proceso: (%disponibilidad*%calidad*%desempeño)	Cuentas por cobrar
	Cantidad de productos nuevos introducidos		Cuentas por pagar
			Costos de inventarios

Fuente: Schonberger and Associates, Inc.

Dicha adaptación se inicia desde las ventas, departamento que maneja y desarrolla una relación muy directa con el cliente, que es a su vez el elemento que alimenta a la empresa. En el ámbito de las ventas, el producto es el arma de competencia. Sin embargo, debe aclararse la diferencia existente entre el *producto* como tal y el *satisfactor*. El producto se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición o consumo, pero el *satisfactor*,

además de reunir las características anteriores, compete intensamente a la necesidad que experimenta el cliente, y se consigue fácilmente a precios competitivos.

Es en este contexto en donde la mercadotecnia juega un papel básico, pues hará énfasis en el satisfactor como producto o servicio que interesa intensamente al cliente. Como herramienta, la mercadotecnia provoca que la empresa busque primero posibles consumidores, los estudie, se forme un juicio sobre ellos y luego proceda a fabricar productos de acuerdo a la información recabada. Es decir, la producción se vuelve más de conceptos satisfactores que de productos, aunque finalmente un concepto satisfactor se haga realidad en un producto.²⁷

En la parte de producción una meta muy clara debe ser adoptar y cumplir paso a paso un modelo de calidad total, implantando una cultura de calidad en todos los niveles de la organización, empezando por orientarse hacia los factores que demandan los clientes, y asegurar dicha calidad mediante su medición.

Otro aspecto clave consiste en desarrollar una red de servicio para tener posibilidades reales de competencia en otros mercados, lo cual puede ser impulsado por el trabajo en equipo con proveedores, clientes y el desarrollo integral del personal. Se trata de generar un liderazgo participativo como sistema, cuya razón fundamental es el cliente.

²⁷ Woessner, Pedro, El producto como arma de competencia. pp. 9. *Estrategia Industrial*. Año XII, Vol. III-IV, No. 132.

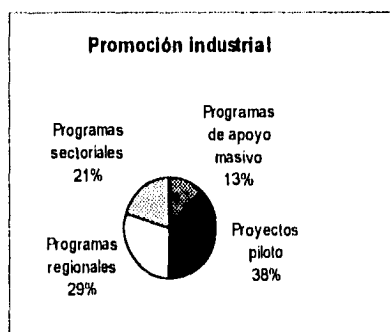
La calidad se centra en satisfacer al cliente; de alguna forma se hace equipo con él para detectar áreas de mejora y cambios en productos y servicio, así como para analizar de qué forma se puede emprender la conquista del mercado, del cliente.

Aquí resulta de utilidad el manejar encuestas confiadas a organizaciones externas, para medir el grado de satisfacción del cliente y tomar acciones al respecto.²⁸

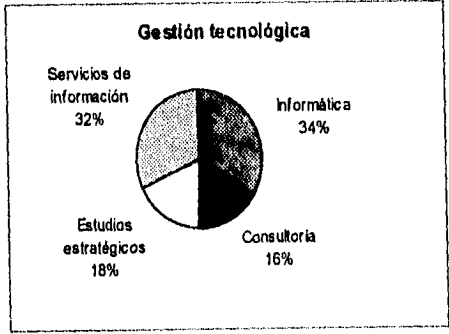
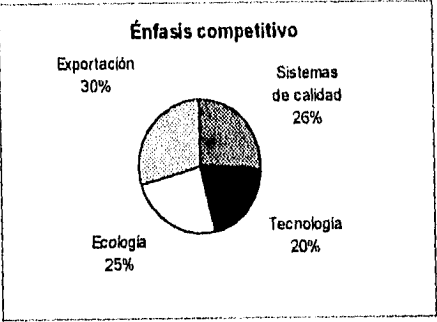
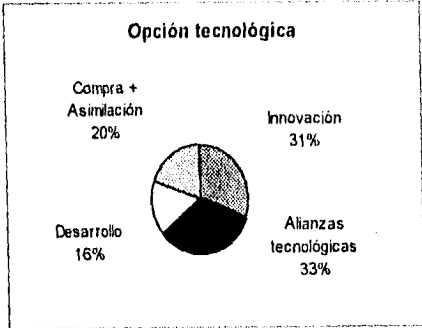
Al hablar de calidad se requiere también considerar la estrategia tecnológica de la empresa, quizá desde una perspectiva de promoción industrial. Los esfuerzos de estrategia tecnológica empresarial deben ejercerse en diferentes áreas de acción.

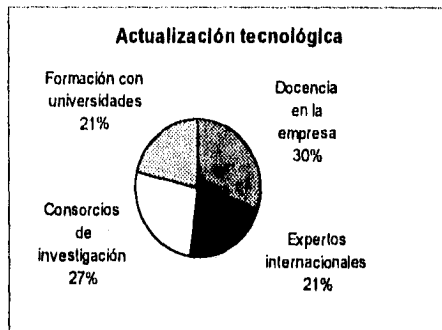
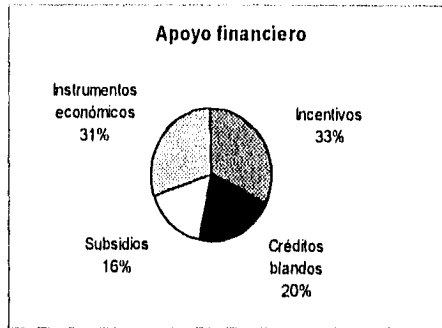
La figura 5.11 muestra algunos esquemas que representan realidades concretas que requieren acciones de modernización en orden del desarrollo de una tecnología de vanguardia.

FIGURA 5.11 El énfasis de esfuerzos en la estrategia tecnológica empresarial



²⁸ Casas, Mauricio, A la caza de la calidad. pp. 80-81. *Mundo Ejecutivo*. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204. Abril 1996.





Fuente: FUNTEC, *Estudio sobre el énfasis de esfuerzos de la estrategia tecnológica empresarial*.

Los resultados numéricos mostrados son en base a consensos, detectados en la investigación del énfasis en el esfuerzo sobre tareas y enfoques de una estrategia empresarial mexicana a lo largo de los últimos meses.²⁹

Con lo que respecta a los recursos humanos de la empresa, el desarrollo a largo plazo del personal es una actividad que en gran medida se está dirigiendo por medio de la

²⁹ FUNTEC, *Estudio sobre el énfasis de esfuerzos de la estrategia tecnológica empresarial*. pp. 26-27. *Industria*. Vol. 8, No. 83. Marzo 1996.

capacitación. La formación de equipos de trabajo autodirigidos es una técnica muy moderna dentro de la capacitación.

La situación económica ha provocado que las empresas empiecen a implementar su capacitación dentro de ellas mismas. Existe una gran tendencia entre ellas hacia "achatar" su estructura; para ello se requiere de una filosofía y una forma de trabajo interno muy avanzada, en donde no existe un papel en la supervisión y en el que el enfoque es hacia un líder de proyecto, por lo que la formación se centra también en instructores. Es decir, se enseña a colaboradores especiales los procedimientos, normatividad, equipos, herramientas, sistemas y conocimientos específicos para producir, vender y operar, de manera que ellos permeeen esta enseñanza a la organización.

El enfoque moderno de la capacitación, tomada como elemento de productividad, requiere o contempla tres factores que determinan el proceso: Diagnóstico, Diseño y Conducción, todo bajo el principio de que el entrenamiento empresarial debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad.

Se trata de invertir en capacitación formativa, en actitudes y en la implantación de sistemas propios que hagan del proceso un efecto en cadena.

La capacitación tiene una influencia muy directa en el desarrollo de personal, pues busca principalmente aprovechar al máximo el potencial del personal para encauzarlo en la búsqueda de productividad y calidad de la empresa, logrando con esto un beneficio compartido para el trabajador y el patrón.

En concreto, los objetivos que deben perseguirse son: dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes,

desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización, lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, y mantenerlos actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen, y finalmente, mejorar con ello las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.³⁰

Debe tenerse claro que el desarrollo del personal es una responsabilidad de los que dirigen la empresa, y que finalmente lo que deben perseguir es hacer de los mexicanos trabajadores y empresarios de competencia mundial.

A continuación se presentan algunos puntos que pueden ayudar a los líderes el negocio en la dirección del personal para promover la cultura de cambio dentro de la organización, y encauzarla hacia los objetivos que se planteen:

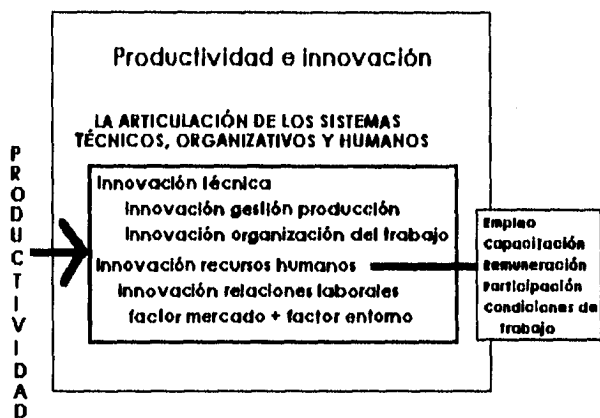
- * Suministrar información segura y oportuna al personal, indicándole claramente el impacto del cambio y los objetivos del mismo.
- * Guiar al personal para que comprenda la nueva tecnología a implantar, capacitándolo oportunamente.
- * Coordinar o trabajar en equipo para actuar sobre costo, calidad y desarrollo de oportunidades de producto.
- * Aumentar el compromiso para el esfuerzo, iniciativa y cooperación que las acciones coordinadas demandan.
- * Desarrollar nuevas competencias tales como la capacidad analítica e interpersonales, necesarias para que la gente identifique y resuelva problemas como un equipo.

³⁰ Anónimo, Novedades en capacitación, pp. 104. *Mundo Ejecutivo*. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204. Abril 1996.

En organización, el manejo de personal simplificando tareas, actualizando normas de tiempo y asignando inspección de calidad a los operarios, son parte de la estrategia de productividad como punto de arranque.³¹

La dirección de esto debe tener un enfoque muy especial: el enriquecimiento social de las tareas, por medio de introducción de los equipos de trabajo y los círculos de calidad. Es decir, las iniciativas propuestas tendrán un mayor impacto si son combinadas con enriquecimiento social y técnico; la parte social resulta fundamental, pues un enriquecimiento técnico mediante la asignación de tareas de mantenimiento pero aislado del social, no parece ser un factor suficiente como para dinamizar la productividad.

FIGURA 5.12 Productividad e innovación



Fuente: Mertens, L. *Productividad*. Industria.

³¹ Mayer Rivera, Oscar. Atendamos las señales del mercado. pp. 8. *Estrategia Industrial*. Año XII, Vol. VIII, No. 135.

Se ha analizado el ambiente empresarial mexicano y los parámetros operativos de las empresas, y se han sugerido diferentes modelos para partes o fases del proceso administrativo. Con todo el material analizado hasta aquí, se presenta como conclusión un modelo administrativo para la industria química mexicana en los albores del siglo XXI, representado en la figura 5.13.

Dicho modelo se ha desarrollado a partir del análisis macroeconómico presentado junto con el efecto del entorno socio-político nacional y el ambiente para los negocios en México, y tiene por objetivo lograr tres aspectos dentro de una empresa: la competitividad, la productividad y la calidad total. Para ello, será necesario reorientar o incluir algunos elementos administrativos, que están surgiendo actualmente como respuesta o alternativa a la situación que sufren las empresas mexicanas, y que se han detallado en el presente capítulo.

VI. APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS OPERATIVOS DEL MODELO A UN CASO REAL

VI.1 EXPLICACIÓN DE LOS PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

La propuesta del Modelo Administrativo para su aplicación dentro de la corporación industrial mexicana es modificar el conjunto de principios que han regido, quizá durante décadas, la estructura de las empresas, teniendo al final por objetivo encauzar sus esfuerzos hacia tres focos principales: la productividad, la competitividad y la calidad total.

Lo que se pretende con dicha reorganización es rescatar los aspectos exitosos del negocio considerando lo que ha constituido su estructura, administración y desempeño, y al mismo tiempo, introducir los elementos que sean necesarios con el fin de reencuzar los procesos de la organización y de la cultura en general, para que puedan verse reflejados en los ciclos de producción, la calidad, el nivel de servicio y la reducción de costos.

En este momento, dentro del país la variable macroeconómica a vigilar será el crecimiento, y probablemente casi cualquier tipo de crecimiento va a proceder de las exportaciones.

En general se piensa que no habrá inversiones en sector público, y aunque ahora la inversión y la modernización son más caras, son igual de necesarias que antes. Si variables como la inflación no se controlan, los créditos disponibles seguirán siendo escasos, y las firmas empresariales que se apoyen en ellos enfrentarán un entorno más difícil. Por todo ello, la empresa mexicana debe preocuparse por reorganizar su estructura y modificar la

mentalidad y filosofía que persiste, de manera que optimice sus ciclos de producción trabajando más y siendo más competitivos y capaces, para poder enfrentar entonces y planear la exportación.

Con miras a lo anterior, la aplicación del modelo consistirá en realizar un diagnóstico sobre tres aspectos que al momento que vivimos deben ser integrados como parte indispensable en el accionar empresarial: qué tan productivo se es como organización empresarial, qué tanta importancia se le otorga al concepto de calidad total, y cuál es la situación del negocio en cuanto a su competitividad.

El análisis de estos rubros se hará a partir de preguntas específicas a empresarios de la rama química mexicana, que tengan como fin establecer parámetros de medición, arrojen resultados y permitan llegar a establecer conclusiones, de manera que pueda realizarse un diagnóstico de las condiciones actuales de operación de la empresa.

VI. 1. 1. Productividad

Por lo que toca a la parte de productividad, es importante hacer notar que ésta se logra como la suma de la aportación productiva de cada uno de los elementos que conforman la organización.

Desarrollar la cultura de la empresa implica procesos de comunicación no sólo de gran complejidad, sino de un alto grado de profundidad, ya que busca generar un cambio de

carácter material en quienes conforman la organización, además de un cambio intelectual que influya en sus motivaciones y actitudes.¹

El potencial creativo que posee cualquier negocio por lo general resulta mayor al que se emplea en realidad; por esto, uno de los principales problemas que actualmente enfrentan los directivos de las empresas mexicanas es el de cómo crear un ambiente organizacional que fomente la producción de ideas eficaces e innovadoras. De ahí que el empresario debe investigar las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades.

Debe considerarse como un valor el desarrollo del potencial creativo del hombre cuando se concreta en innovaciones, en productos, servicios, sistemas y procesos nuevos; además, se debe también apreciar, fomentar y reconocer la generación de nuevas soluciones a problemas, cuando se traduce en obras concretas que impactan los resultados de la organización.²

Hacer lo que otros no hacen es un concepto atrevido y arriesgado, pero tanto a corto como a largo plazo, siempre será una estrategia que tiene muchas más probabilidades de éxito.

La innovación es un mecanismo idóneo para crear recursos, pues la empresa con un hombre ingenioso utiliza de manera efectiva casi todos los elementos, proporcionándoles además un valor productivo y económico.

Hoy en día, la competencia exige que la productividad esté basada en un concepto que marque la forma de actuar: la eficiencia. Eficiencia en la orientación de mercados, en la capacidad gerencial y directiva, en la detección de necesidades y gustos de los clientes, en

¹ Giral Barnés, José. *Cultura de efectividad*. pp. 145. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1991.

² *Ibid.* pp. 69

la instrumentación de estrategias tecnológicas y en el manejo de la organización y los recursos humanos.

Lo que ha sucedido a nivel empresarial es que el entorno y los parámetros de medición han cambiado; ahora se debe responder a las demandas de empleados y clientes distintos, que un entorno social en continua transformación presenta nuevas necesidades y expectativas, que ya no se mide en productividad, compromiso o calidad sólo con los competidores tradicionales.³

El éxito de la productividad no sólo contempla el buen manejo de los recursos humanos con planes de operación para este departamento; hoy en día, prevalece la idea de que la gente que la compañía tiene empleada es la fuente de renovación más importante, se les considera los "bienes activos", que de momento se convierten en la clave para el mejoramiento de la organización.

Por otro lado, en una compañía, siempre existirán los trabajadores de alta capacidad y los trabajadores que se desempeñan como el promedio. La forma en la que las personas de alto desempeño trabajan se rige por ideas como la toma de iniciativas y la competencia tecnológica. Para aplicar este tipo de conceptos se basan en medios como el liderazgo, la administración personal, la efectividad del trabajo en equipo, la perspectiva y la ayuda al líder para la realización de los objetivos de la organización.

Ahora el agente principal de comunicación de los nuevos valores dentro de la organización debe ser el propio ejemplo de sus líderes formales, su vivencia cotidiana.⁴

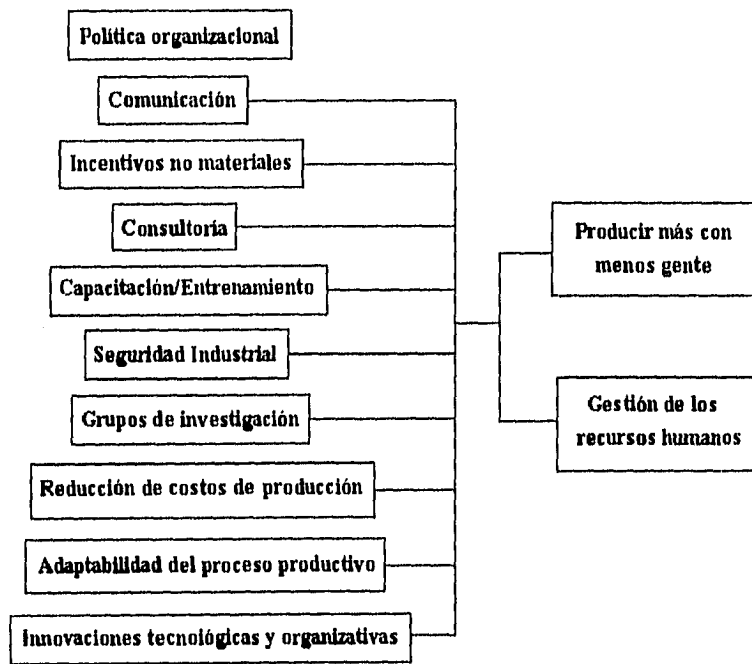
³ Ibid. pp. 19.

⁴ Ibid. pp. 56.

Todo lo anterior se reduce dentro del modelo producir más con menos gente y a la gestión de recursos humanos, resultado de los elementos considerados en el modelo administrativo como factores de productividad.

En resumen, la medición de qué tan productivo es el negocio a analizar estará dada como resultado de la evaluación de los siguientes conceptos:

FIGURA 6.1 Productividad



Fuente: Torres Padilla, María Guadalupe

Para realizar el análisis de la productividad se tendrán que evaluar los parámetros anteriormente mostrados, para lo cual las cuestiones propuestas a resolver se listan a continuación, mismas que le serán planteadas al director de alguna empresa industrial mexicana.

Tema 1 Productividad

Pregunta 1. ¿Cómo es la organización que se tiene dentro de su empresa?

Pregunta 2. ¿Cómo maneja Usted la comunicación dentro de la empresa? ¿delega o comparte Usted responsabilidades? ¿en base a qué?

Pregunta 3. ¿Existe algún tipo de incentivos no materiales para los empleados (cartas, felicitaciones, entrevistas personales, acciones de la empresa, etc.)? ¿qué tanto se vale Usted de ellos?

Pregunta 4. ¿Suele Usted recurrir a la Consultoría externa? ¿en qué casos?

Pregunta 5. ¿Qué medios emplea Usted para el entrenamiento de los empleados? ¿existen cursos de capacitación dentro de la empresa?

Pregunta 6. ¿Cree Usted que la Seguridad Industrial dentro de la empresa es adecuada para las operaciones que realiza y la gente involucrada en ellas? ¿Cómo son sus índices de accidentes?

Pregunta 7. ¿Mantiene Usted dentro de la empresa la formación de grupos de investigación en orden de mejorar tecnología de producción?

Pregunta 8. ¿Qué tanto ha logrado Usted reducir los costos de producción? ¿con qué frecuencia?

Pregunta 9. ¿Los procesos productivos de su empresa son adaptables a las condiciones que el mercado va marcando?¿le resulta a Usted difícil la flexibilidad de dichos procesos?

Pregunta 10. ¿Recurre Usted a innovaciones tecnológicas y cambios de organización para la operación de su empresa?¿puede adecuarse a ellos?¿le funcionan?

VI. 1. 2. Competitividad

Con lo que respecta a la competitividad, empezaremos por considerarla como la capacidad de un negocio para generar, en forma proporcional, mayor riqueza que sus competidores.

La educación y la formación de fuerza de trabajo cada vez más especializada se han convertido en factores determinantes de la competitividad. Áreas tales como la transferencia de tecnología, la multiplicación de esquemas de producción conjunta y la coordinación fiscal y monetaria, son puntos básicos para la industria mexicana.

Para conseguir ser competitivo pueden considerarse tres aspectos: el primero es con la propia empresa, realizando un análisis de qué tan productivo se es con los recursos que posee; dentro de esta parte no hay que olvidar que la competitividad resulta de la productividad real de cada una de las personas que conforman la empresa. El segundo aspecto se relaciona con el cliente, y consiste en estudiarlo para analizar cuáles son sus necesidades, pues será él quien finalmente dé la medida de la competitividad (el cliente

como objeto principal de la empresa). El tercer punto son los mercados extranjeros: requerimos salir ellos.

Cualquier organización que desee incrementar sus niveles competitivos debe saber definir con objetividad el negocio en el que se encuentren sus potenciales. Terminado esto, debe transmitirse, conducir la mentalidad de la gente hacia ello y conseguirlo (dirección de la interacción humana).

El beneficio más inmediato de definir y compartir un propósito empresarial se da en términos de economía de esfuerzos, de eficacia; saber exactamente a dónde se va, conocer y compartir el para qué último de la empresa ayuda necesariamente a orientar el empeño cotidiano en una misma dirección, a evitar esfuerzos innecesarios y a coordinar.⁵

La importancia de delimitar y compartir un propósito va mucho más allá; se expresa también en términos de desarrollo de personal y de sentido, de orientación y de calidad de vida.⁶

En el contexto de lograr ser competitivo como resultado de la productividad de cada miembro de la empresa, es importante mantener informada a la gente sobre la situación del negocio, lo cual fomentará la obtención de una respuesta más adecuada. Es decir, crear una cultura empresarial, de manera que el personal "defienda" a su empresa evitando el desperdicio y coayudando a desarrollar toda la capacidad que tiene la organización para competir.

⁵ Ibid. pp. 30.

⁶ Ibid. pp. 31

El desarrollo de estrategias que conecten a la gente con las tácticas que se siguen en la organización es clave para el buen funcionamiento del negocio; se trata de una forma de involucrar a la gente con los objetivos que persigue la empresa, de otorgarle mayor responsabilidad y de aumentar su participación en conjunto.

Delegar efectivamente autoridad para tomar decisiones, además de incrementar la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización, facilita la creación de estructuras más planas.

La descentralización se entiende como la posibilidad de permitir y fomentar en las empresas el máximo de acción posible, dando únicamente el apoyo corporativo que se considere necesario para lograr la mejor coordinación posible entre ellas.⁷

Si el trabajador está íntimamente ligado o relacionado con la estructura organizacional será más fácil que se cuestione acerca de cómo ayudar al buen desempeño de la compañía, de manera que los recursos humanos podrían redefinir su papel, estructura y competencias necesarias para apoyar a la organización.

El arte de pensar estratégicamente implica sentir el pulso en un momento histórico para insertarse en él exitosamente involucrando a todos los equipos y personas que integran la organización.⁸

⁷ Ibid. pp. 77.

⁸ Ibid. pp. 42.

Existen algunos aspectos que deben integrarse dentro de la mentalidad del empresario mexicano para lograr la competitividad; por ejemplo el enfocarse hacia sus clientes, es decir, tener presente que su mayor ventaja competitiva es un verdadero entendimiento de las necesidades del cliente y su satisfacción constante. Cabe recordar que el éxito no sólo resulta de la producción de aquello que el cliente quiere, sino también de la creación de lo que el cliente no sabe que quiere.

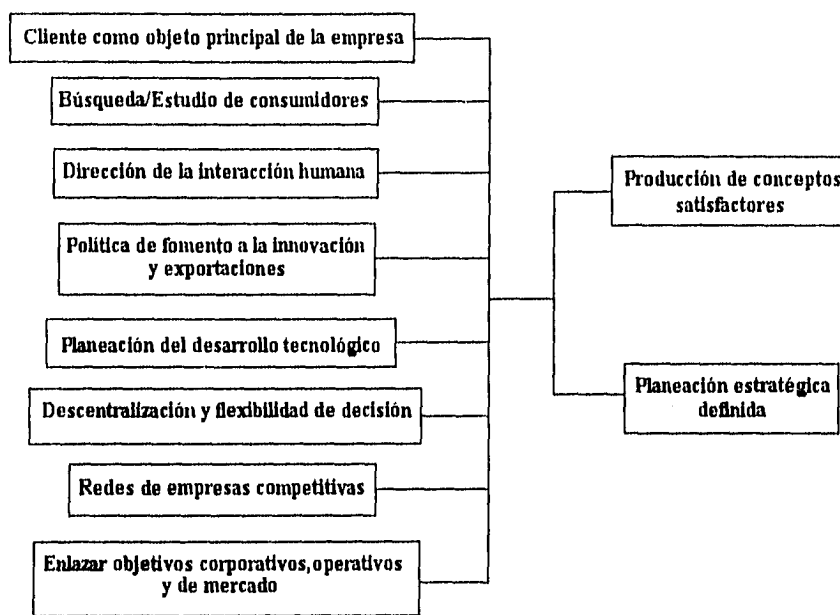
Por otro lado, la competitividad también va a requerir cuidar puntos como la sensibilidad al precio, es decir, vigilar los costos y reducir los precios; mercados más eficientes, protegiendo más cada recurso y asignándolo mejor; mercados mejor informados: establecer una imagen.

La empresa de pocos recursos debe considerar que al tener pocos activos acumulados puede convertirse en una organización competitiva a través de un muy eficiente proceso de transformación. La competitividad es un desarrollo continuo, sencillamente no tiene fin.

Los elementos considerados anteriormente dentro del modelo, nos llevan a concluir que la medición de qué tan competitivo es un negocio debe contemplar parámetros relacionados directamente con el cliente, con los recursos humanos y con la planeación de objetivos.

Se analizarán los siguientes factores:

FIGURA 6.2 Competitividad



Fuente: Torres Padilla, María Guadalupe

Igual que en el caso de la productividad, la evaluación de los elementos propios de la competitividad se realizará por medio de preguntas específicas que abarquen los puntos anteriores, y que puedan ser planteadas ante algún directivo mexicano.

Las cuestiones a resolver son las siguientes:

Tema 2. Competitividad

Pregunta 11. ¿Considera Usted que el objeto principal de su empresa son los clientes? ¿lo ha pensado así?

Pregunta 12. ¿Realiza Usted un estudio o búsqueda de consumidores para lo que su empresa ofrece?

Pregunta 13. ¿Hacia dónde cree Usted que deben dirigirse los recursos humanos de su empresa? ¿qué es lo que Usted busca o quiere lograr de ellos?

Pregunta 14. ¿Qué directriz se mantiene en su empresa con respecto a la innovación y exportaciones?

Pregunta 15. ¿Existe dentro de su empresa algún tipo de planeación para el desarrollo tecnológico?

Pregunta 16. ¿Qué tanta capacidad regional de decisión existe en su empresa? ¿considera Usted suficiente la descentralización de decisiones dentro de su organización?

Pregunta 17. ¿Su empresa se encuentra integrada dentro de alguna red de empresas (asociaciones, alianzas estratégicas)? ¿emplea Usted los esquemas de producción en conjunto con otras empresas?

Pregunta 18. ¿Existe alguna relación entre sus objetivos corporativos, operativos y de mercado? ¿existe claridad y definición de ellos?

VI. 1. 3. Calidad total

El último de los elementos que se analizará como parámetro operativo es la calidad total, recordando que como objetivo, la calidad integra insumos válidos para satisfacer percepción, expectativas, puntualidad y satisfacción del cliente o usuario.

Se trata de un esquema en el cual los requerimientos del cliente conducen a una estrategia empresarial, a partir de una administración integral (estratégica) y de medios como la eficacia y la maximización de mercados, para finalmente llegar a establecer un intercambio dinámico empresa-clientes satisfechos.

Es decir, el valor cualitativo de los productos, servicios, procesos y funciones diversas debe medirse también en términos de la satisfacción de los clientes, internos y externos.⁹

La calidad total implica la integración del concepto de calidad en todas las operaciones que la empresa realiza, desde la detección de necesidades que marcará el objeto de producción, hasta la comercialización de los bienes o servicios que se ofrezcan.

Para lo anterior las necesidades de alto rango humano se hacen evidentes, y significa el desarrollar niveles de factor humano hacia la siembra, cultivo y fortaleza de los valores éticos y comerciales que rigen el comportamiento del negocio; es decir, la elaboración de un credo de la empresa que permita el desarrollo de lo que hemos llamado los "bienes activos" como la fuente de renovación más importante de que la empresa dispone.

La competitividad global exige un fuerte nivel de compromiso con valores como el servicio y la calidad, que son imposibles de alcanzar cuando no se tiene la libertad de aportar lo mejor de uno mismo.

Por ejemplo, asumir que la atención y el servicio por encima de lo normal, crea apego del personal, tomar la capacitación, instrucción, entrenamiento y desarrollo de la personalidad a niveles no sólo de línea, sino también a alto nivel (desarrollo integral del personal).

⁹ Ibid. pp. 62

Finalmente el objetivo es sumar la calidad del producto y la calidad de los servicios; tener la actitud de operar bajo controles de calidad humana y premios por logros.

En el logro de la calidad del producto, el hacer equipo con los proveedores es un punto de especial importancia. Es decir, la capacidad de respuesta que obtengamos de los proveedores y su compromiso con la empresa; el desarrollar una relación estable con el proveedor puede brindar ventajas tales como crear una cultura, en la que se busca que las dos partes negociantes se vean mutuamente beneficiadas, que permita lograr estabilidad en la obtención de insumos para el proceso, así como poder establecer tramos de control al tener relación con el proveedor.

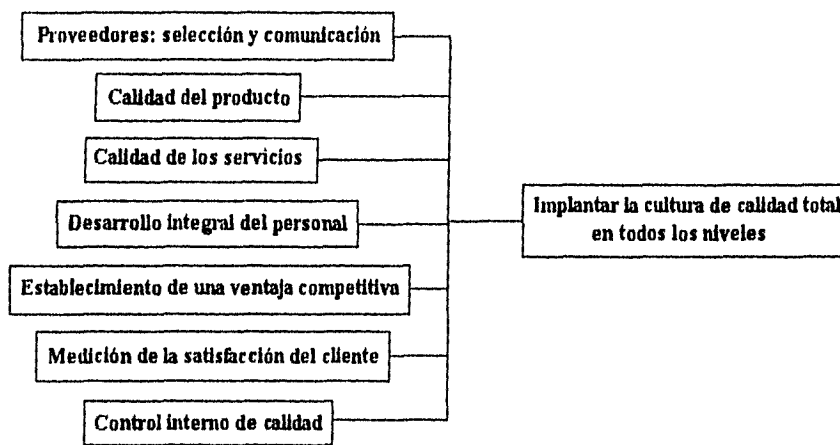
La empresa mexicana tiene que estudiar, entender y abrirse a aceptar las prácticas empresariales que se esperan para el futuro de cualquier organización de producción o servicios, pues hay que recordar que la competencia es fuerte, y que la lucha por clientes se percibe como difícil. Ahora, las tácticas de la empresa se van modificando, y se adoptan estrategias como la preparación de productos y servicios al gusto del comprador, las alianzas, los programas de "credibilidad" al empleado (es decir, aumentar su participación y facultades), los equipos de decisión funcionales, la expansión hacia mercados exteriores, los programas que permiten al trabajador cercano al cliente tomar decisiones en conjunto, todo ello en miras de calificar o analizar mucho más objetivamente qué tan satisfecho se encuentra el cliente con los servicios proporcionados por el negocio.

Evaluar los resultados no sólo responde a la necesidad institucional de sentir continuamente el pulso del propio esfuerzo, sino que atiende también a la necesidad humana de sentir los

logros y el desarrollo propio y aprender de él. Evaluar correctamente hace más significativa, realista y pedagógica a la función cotidiana.¹⁰

De los conceptos planteados, el modelo administrativo incluye la revisión de los elementos mostrados a continuación en orden de poder establecer un juicio acerca del concepto de calidad total manejado dentro de la empresa.

FIGURA 6.3 Calidad Total



Fuente: Torres Padilla María Guadalupe

Las preguntas propuestas para la evaluación de estos puntos son las siguientes:

¹⁰ *Ibid.* pp. 182.

Tema 3. Calidad Total

Pregunta 19. ¿En base a qué realiza Usted la selección de proveedores?¿mantiene una comunicación con ellos?

Pregunta 20. Dentro del mercado, ¿tiene usted conocimiento de la posición que mantiene su empresa en cuanto a la calidad de los productos que ofrece?¿cuál es ella?

Pregunta 21. ¿Exige Usted dentro de su empresa la calidad de servicios tanto como la calidad del producto?

Pregunta 22. ¿Existen dentro de su empresa planes para un desarrollo integral del personal?

Pregunta 23. ¿Su empresa ofrece algún tipo de ventaja competitiva?¿en qué consiste?

Pregunta 24. ¿Utiliza Usted algún medio para cuantificar la satisfacción de sus clientes?

Pregunta 25. ¿Cómo se maneja dentro de su organización el control interno de calidad?

VI. 2 RESULTADOS

La empresa en la cual se analizaron los parámetros operativos del modelo administrativo es la compañía Foster Wheeler Mexicana, S.A. de C.V.

Se trata de una empresa transnacional, con sede en los Estados Unidos, que se dedica a la fabricación de equipos de calentamiento, principalmente hornos y calderas, para procesos químicos, petroquímicos y de alimentos.

La compañía se fundó en México hace veinticinco años, y trabaja con una licencia de fabricación y producción de Foster Wheeler. Las oficinas corporativas y la planta de producción se localizan en el municipio de Tecamac, Estado de México.

La persona que accedió a responder las cuestiones anteriormente planteadas es el Gerente General de la empresa, el Ingeniero Adán Herrera Rodríguez, quien ocupa la máxima dirección en México.

Como antecedente valdría la pena mencionar que Foster Wheeler Mexicana sufrió una severa crisis económica en el periodo de 1993 y 1994, y según el propio I.Q. Herrera lo explica: "la apertura comercial que empezó a darse en esa época hizo que PEMEX, el más importante de nuestros clientes, cambiara su manera de cotizar. Antes de eso, nosotros le vendíamos directamente, por lo que la empresa funcionaba de 'subidas y bajadas'; es decir, había proyectos cuando PEMEX planeaba la ampliación de alguna refinería, por lo que la empresa nuestra hacía los equipos, hornos y calderas corrían por nuestra cuenta; teníamos oportunidad de vender y una competencia relativamente moderada, o controlada.

Sin embargo, a finales de 1992 en lugar de que PEMEX comprara directamente los equipos y los armara, inició la compra de los proyectos completos; es decir, compraba toda una planta y hacía responsable a la empresa contratada de realizar desde la ingeniería, la compra de equipos y la construcción de la planta, esto es, un proyecto llave en mano.

En los concursos empezaron a participar grandes empresas internacionales, que vendían ordinariamente más barato; nuestros precios en el mercado internacional eran iguales o mayores que los de muchas de ellas, por lo que las oportunidades de venta se redujeron

notablemente. Esto nos condujo a una crisis fuerte, a partir de la cual hemos venido realizando un esfuerzo muy grande y todo un cambio de mentalidad. Tratamos de que la gente se preocupe y piense en hacer diseños más económicos, que no pierdan trabajo y que aprendan constantemente de ello.

Afortunadamente, muchas empresas que llegaron a vender con representantes en México, no tuvieron el éxito que se esperaba, algunas fueron vetadas, otras tuvieron quebrantos económicos, etc. Nosotros hemos recuperado clientes y terreno por estar más estructurados en el país, y eso nos ha llevado a repuntar y superar aquella fuerte caída de hace cuatro años”.

El I. Q. Herrera califica de buena la situación que vive su empresa actualmente, tiene suficiente trabajo y la compañía empieza a ver los resultados de su repunte después de la crisis de hace algunos años.

Ante las cuestiones que se le plantearon, sus respuestas fueron las siguientes:

Pregunta 1. ¿Cómo es la organización que se tiene dentro de su empresa?

La gerencia general supervisa los diversos departamentos de gerencia, que son seis: la gerencia de propuestas hornos/calderas, compras, proyectos hornos, ingeniería, proyectos calderas y aseguramiento de calidad.

Mientras más hemos tratado de organizar, la estructura organizacional se ha aplanado o achatado. De alguna forma el trabajo operativo se ha cargado más para el puesto de

gerencia general, pues se quitaron a las dos personas que ocupaban los puestos inmediatos inferiores y se encargaban de recibir el reporte de todo lo operativo.

Ahora toda esa sección la superviso yo directamente, me mantiene ocupado recibiendo y resolviendo más cosas.

Sin embargo, en la empresa en general existe la idea de que el gerente general debe encargarse de la dirección, es decir, llevar a la empresa hacia algún lado, promoverla, encauzar a la gente, atender las inversiones, las finanzas, los préstamos; esto es, trabajar en la visión de la empresa, los clientes, encontrarlos de buen nivel, el grupo y las relaciones.

Pregunta 2. ¿Cómo maneja Usted la comunicación dentro de la empresa? ¿delega o comparte Usted responsabilidades? ¿en base a qué?

El departamento de Recursos Humanos tiene como principal función el reclutamiento de personal, para acomodarlo en la empresa, no tanto lo que se relaciona con la comunicación. Dicen que las empresas se parecen mucho a quien las dirige, y en realidad es cierto; es inevitable y te vas dando cuenta con el tiempo.

Tratamos de ser abiertos, yo mantengo la puerta abierta, procuro que pueda entrar cualquier gente a plantear cualquier problema, aunque por otro lado creo que lo mejor es respetar el esquema de la organización, el organigrama, porque es para darle importancia a la gente que está debajo de ti.

La comunicación es abierta, pero no es fácil manejarlo. Hay carrera para todo, pero aunque estudies negocios, nadie te enseña a ser gerente en relaciones humanas. Te vas encontrando con muchos problemas, aprendes con el tiempo a separar cuestiones personales y a pensar que el negocio es negocio, y olvidarte de si alguien te resulta muy antipático.

En la empresa tú tienes que trabajar con cada persona, pensando cuál es la función del negocio, de la propia persona y de la importancia que le das, independientemente de la relación personal que lleves con él.

Hemos tratado de delegar las responsabilidades; en un esquema como el que tenemos ahora no me queda otra alternativa que delegar; como gerente no puedo ver todos los departamentos, entonces a cada gente se le da su responsabilidad, y tenemos una junta semanal con cada uno de ellos para analizar qué es lo que están haciendo y en qué estado se encuentran las cosas; normalmente estas juntas se reducen a un resumen de problemas, las cosas que están bien nadie las ve, te interesan sobre todo los problemas, que si un proveedor no te ha entregado, que si no te cumple, etc; se trata de ver los problemas y de ayudarle a la gente a resolverlos.

Pregunta 3. ¿Existe algún tipo de incentivos no materiales para los empleados (cartas, felicitaciones, entrevistas personales, acciones de la empresa, etc.)? ¿qué tanto se vale Usted de ellos?

Hemos tratado de manejar incentivos materiales y no materiales. Ahora, los materiales la gente los toma en cuenta, pero creo que a través del tiempo he aprendido que son importantes, pero siempre tienen que ir acompañados de algo. Lo que hemos hecho aquí en la empresa desde hace muchos años es un programa de bonos, en que por ejemplo, en un proyecto se puede evaluar si sale bien, si ahorró en presupuesto, si se terminó a tiempo, y darle un bono a esa persona, porque es medible fácilmente.

Por otra parte, una gente que controla la calidad del proyecto, interviene en el proyecto, pero no lo puedes medir tanto; entonces se trata de hacer un programa en el que haya un bono proporcional, para que la gente tenga un incentivo no material, pues siempre es satisfactorio saber que el proyecto salió bien, le hablas bonito y lo promueves, pero además le das un bono.

Este programa es anual, porque los proyectos son de largo plazo de fabricación (6 a 18 meses de entrega). Si se puede ir midiendo el desempeño de un gerente, qué tanto se mueve como para ahorrar el presupuesto, el tiempo, las obras, todo.

También acostumbramos salir a comer periódicamente con la gente, para que fuera del marco formal del trabajo te platicuen cómo están sus asuntos; te tomas dos horas en lugar de comer a la carrera como todos los días y te comunicas un poco más con la gente. Ellos lo aprecian mucho, es algo que hasta te llegan a recordar si se te olvida, se platican otras cosas, pero para ellos es una motivación el hecho de poder compartir sus propias cosas.

Pregunta 4. ¿Suele Usted recurrir a la Consultoría externa?¿en qué casos?

La Consultoría sí la usamos con bastante frecuencia, y manejamos dos tipos de ella: la técnica y la administrativa.

La primera es porque dentro de nuestra especialidad hay veces que necesitamos contratar servicios que no se usan todo el tiempo, por ejemplo, especialistas en cierto tipo de instrumentos, que sólo lo empleas cuando vas a montar el equipo, lo que te lleva 18 meses fabricar.

La asesoría administrativa la usamos para consulta de impuestos, inversiones, capitales y cuestiones administrativas en general.

Creo que es una costumbre que sí sirve, resulta una opinión más objetiva y mucho más conocedora que la nuestra propia en la mayoría de las ocasiones en que se recurre a ella. Existen expertos consultores, por ejemplo técnicamente hablando, que vale la pena llamar cuando se tiene un problema en específico con un equipo determinado.

Pregunta 5. ¿Qué medios emplea Usted para el entrenamiento de los empleados?¿existen cursos de capacitación dentro de la empresa?

Existen diversos tipos de programas de entrenamiento: por ejemplo con la compra de algún equipo nuevo, vienen las personas que lo venden y entrenan al personal con el equipo nuevo; estos son cursos especiales que se dan con ocasión de la compra de cualquier equipo, para que los trabajadores sepan operarlo de manera correcta y aprovechando todas las ventajas que ese equipo puede ofrecer.

Por otro lado, existen cursos cortos diversos, por ejemplo, y con mucha frecuencia cursos de computación; para ello se escoge a un grupo de veinte o veinticinco personas a las que se entrena para que tengan mayor conocimiento de su computadora. Se está trabajando muchos sobre todo con los dibujantes, modernizándolos e instalando las últimas versiones de paquetes para dibujo, de manera que para ellos la computadora se vuelva su herramienta de trabajo y les ayude a hacer su documentación. Con estas innovaciones se les exige que cuando terminen un trabajo, hagan una carta de transmisión, una carta para entregar al cliente. Queremos que sepan escribirla y enviarla, y que saquen el máximo provecho de su equipo de cómputo, no sólo para dibujo, sino también para cualquier otra cosa.

Soy de la idea de que siempre, constantemente debe uno capacitar al personal en diversos aspectos; la computación es algo que está de moda y se requiere forzosamente, pero así como eso, la capacitación es en muchos otros campos.

Pregunta 6. ¿Cree Usted que la Seguridad Industrial dentro de la empresa es adecuada para las operaciones que realiza y la gente involucrada en ellas? ¿Cómo son sus índices de accidentes?

El tipo de equipos que manejamos son peligrosos principalmente en lo que se refiere al tamaño y a la parte mecánica; el taller es muy grande y los equipos también. Sin embargo, ha sido una preocupación constante el aspecto de la Seguridad Industrial. Creo que sí se maneja adecuadamente la seguridad, puesto que nuestros índices de accidentes son muy bajos.

Se exige una vestimenta y equipo apropiados para tanto el que trabaja dentro del taller como para el que hace una visita; además se tiene a una persona que ocupa el puesto de Residente de Seguridad Industrial dentro del taller durante todo el tiempo, y su única función es supervisar y hacer cumplir todas las normas que los trabajadores saben que deben seguir al estar dentro del taller. A esta persona se le entrena constantemente en cuestiones de seguridad y nos ha dado buenos resultados con lo que se refiere a los índices de accidentes.

Pregunta 7. ¿Mantiene Usted dentro de la empresa la formación de grupos de investigación en orden de mejorar tecnología de producción?

Hemos tratado de modernizar los procesos de producción, sin embargo, la manufactura no depende ni está en nuestras manos. La tecnología de la empresa viene desde la casa matriz que está en New Jersey, lo que nosotros producimos está bajo licencia de ellos. Todas las mejoras e innovaciones las realizan allá, y las hacen saber a todos sus licenciados (como nosotros en México) o asociados, de manera que nos mantienen actualizados e informados en cuanto a ello; nosotros simplemente nos adaptamos.

Dentro de Foster Wheeler Mexicana no hay equipos de investigación ni gente dedicada a mejoras en producción; toda la tecnología y los procesos de producción llegan poroventientes del coporativo norteamericano.

Pregunta 8. ¿Qué tanto ha logrado Usted reducir los costos de producción?¿con qué frecuencia?

La reducción de los costos de producción es una preocupación permanente en la empresa, que en nuestro caso se relaciona principalmente con la manufactura, aunque todos nos fijamos en ello.

Mientras más se reduzcan los costos de producción, la empresa se hace más rentable; sin embargo, en el caso-especial de empresas de manufactura, se vuelve aún más importante, pues cuando debes cotizar equipo nuevo, con algún diseño nuevo, se es más competitivo conforme se es más económico.

No hemos logrado reducir los costos como quisiéramos, pero sí es cierto que la preocupación existe y se mantiene constantemente; buscamos siempre por dónde reducir costos, y revisamos varias alternativas para ello, pero es algo que resulta invariablemente difícil de conseguir.

Sabemos que en el área de manufactura, capitalizando más e introduciendo más maquinaria podríamos reducir más los costos; sin embargo debido a las variaciones en el mercado, hay un miedo a seguir invirtiendo, pues se puede invertir en un equipo (por ejemplo un equipo de corte automático) y muchas veces se queda ahí un largo periodo mientras no llegue más trabajo. Es algo que resulta difícil de evaluar y decidir en qué momento debe realizarse la inversión.

Pregunta 9. ¿Los procesos productivos de su empresa son adaptables a las condiciones que el mercado va marcando?¿le resulta a Usted difícil la flexibilidad de dichos procesos?

Una de las características de la empresa es que hacemos lo que llamamos "trajes a la medida"; para un equipo que fabricamos no diseñamos otro igual, de hecho nunca se han repetido diseños. Para cada equipo, el cliente te pide un tipo de servicio determinado, vaporización, separación de fases, etc. Nuestros procesos de producción no son en serie, sino que forzosamente se tienen que adaptar a lo que se nos va pidiendo, y para ello está diseñada nuestra producción. Esto dirigido hacia la fabricación de los dos tipos de equipos que manejamos, hornos y calderas.

Pregunta 10. ¿Recurre Usted a innovaciones tecnológicas y cambios de organización para la operación de su empresa?¿puede adecuarse a ellos?¿le funcionan?

Las innovaciones tecnológicas es algo que constantemente se impone, pero vienen del corporativo norteamericano; ellos conocen los equipos que tenemos, y como fabricamos con una licencia de Foster Wheeler, no existen problemas de producción de equipos novedosos.

Las modificaciones de tipo administrativo es algo que casi no se da dentro de la empresa; la mayor parte de los empleados tiene muchos años ocupando su puesto, y esa es la forma que nos ha funcionado para producir y salir adelante. Más que innovaciones administrativas o tecnológicas, lo que se maneja es una constante actualización técnica y operativa, y en algunos casos también administrativa.

Pregunta 11. ¿Considera Usted que el objeto principal de su empresa son los clientes? ¿lo ha pensado así?

Definitivamente el cliente es el que hace posible a la empresa; él es quien te compra, quien te paga, quien te exige, finalmente es gracias a él que una empresa existe y produce. Dentro de nuestra organización tratamos de manejar la idea de que el motivo de la empresa es darle servicio al cliente, creo que no hay otra alternativa mejor.

Pregunta 12. ¿Realiza Usted un estudio o búsqueda de consumidores para lo que su empresa ofrece?

Manejamos una investigación que en realidad no resulta muy complicada. Nosotros estamos muy metidos en PEMEX, como siempre lo hemos estado, y lo que solemos hacer es mandar a la gente de ventas a que investigue quiénes van a intervenir o concursar por determinado proyecto; esa lista nosotros la obtenemos, sea el proyecto con bases vendidas o por invitación. Después visitamos a todas las empresas que participan, y a cada una se le ofrece el servicio de diseño para que puedan ofrecerlo en PEMEX, de manera que todas las empresas que cotizan nos contemplen como alternativa, y si alguna de ellas gana nosotros tengamos la oportunidad de venderle.

Sí realizamos la investigación de nuestros clientes, los localizamos y les damos un servicio quizá anterior a que lo soliciten.

Pregunta 13. ¿Hacia dónde cree Usted que deben dirigirse los recursos humanos de su empresa? ¿qué es lo que Usted busca o quiere lograr de ellos?

Cuando se da un entorno económico tan difícil la respuesta de la empresa es adecuarse a ese proceso de estrechez económica, y en ello va incluida toda la gente que labora para la compañía. No ha sido agradable para nosotros en algunos años ni siquiera poder dar aumentos de sueldo; se ha tratado de ir adecuando la situación de la empresa al entorno que nos toca, un ambiente inseguro para la gente, por lo que se ha hecho un esfuerzo para responder con políticas que apoyen esa falta de seguridad y permitan que la gente labore mejor. Es decir, a la gente hay que llevarla con todo y la empresa, a donde la empresa se dirija, que vivan la situación de la empresa como si fuera la suya propia. La situación externa influye de manera muy importante en toda la gente, hasta en el ánimo de los trabajadores; procuramos incorporar los cambios que se van ofreciendo de acuerdo a los efectos externos. Por ejemplo, para que el personal rinda requiere sentir un mínimo de seguridad, empezando por la física; en últimas fechas el número de robos y asaltos se ha incrementado, y ante eso se han incluso modificado algunos horarios que permitan a la gente salir del trabajo a buena hora y tener la seguridad de ello.

El personal debe conducirse junto con la empresa, y creo que, como bien expresó un directivo italiano recientemente, "las empresas no tienen alma", y mientras más grande o escalonada sea la empresa eso se percibe con más claridad. Al final de cuentas, el aspecto humano es muy importante, pero cuando se te pide reportar al Consejo de Administración, no te preguntan si la gente está a gusto trabajando, o si llega sonriendo; las cosas son muy frías, y las preguntas son simplemente cuánto vendiste, cuánto ganaste.

Creo que no se debe estar en ninguno de los dos lados, sino mezclar y darle la importancia que tiene a la gente; aún los más duros se conmueven y ayudan a empleados que llegan a plantear algún problema. Sin embargo, también hemos sabido de gente, de directivos que mientras más duros son, presentan mejores resultados en número. Yo creo que desde el punto de vista humano, eso tiene muy poco valor; al final uno acaba conviviendo muchísimo con la gente.

La empresa como tal busca a una gente que cumpla, y que llene el hueco de su papel, hay una definición de su función, del puesto que esa persona debe completar. Una vez que ese puesto se ha llenado, se busca además que la gente satisfaga sus perspectivas personales, e inclusive se le trata de orientar y ayudar, en cuanto entrenamiento, incentivos, etc. Pienso que es muy difícil separar lo operativo de lo humano; como empresa se requiere de alguien que haga un trabajo, pero uno acaba mezclando siempre muchas cosas.

Hay reglamentos en la empresa que ayudan a establecer la relación obrero-patronal, pero en la realidad, dicha relación puede ser tan elástica como se quiera para hacer menos rígida la comunicación con la gente; siempre he creído que se pueden combinar ambos factores para tener un ambiente más relajado, una mejor comunicación con el personal y al mismo

tiempo, no salirse nunca del esquema de trabajo que se exige, pues finalmente eso es lo que lleva a producir.

Pregunta 14. ¿Qué directriz se mantiene en su empresa con respecto a la innovación y exportaciones?

En ambos casos estamos limitados por el corporativo norteamericano; por un lado las modificaciones tecnológicas o innovaciones provienen directamente de ellos, y se nos informa y autoriza por medio de la licencia.

Por otro lado, en cuanto a las exportaciones, el hecho de tener la licencia nos limita, porque esta licencia tiene un territorio delimitado, que en nuestro caso abarca desde México hasta Panamá, todo centroamérica. Más al sur el abastecimiento está dado por las sucursales o asociados de Foster Wheeler en sudamérica.

Es decir, nuestra producción puede ofrecerse sólo en el territorio que la licencia permite. Sin embargo, y a raíz del Tratado de Libre Comercio, hemos estado últimamente investigando precios con Canadá, de manera que podamos nosotros manufacturarle parte de sus equipos. Estamos en el período de acuerdos y contratos, pero todavía no hay nada concreto.

Lo que sucede es que el hecho de pertenecer a una empresa mundial limita en cuanto a los mercados y los clientes, pues por lo general hay restricciones muy claras en cuanto a ello.

Pregunta 15. ¿Existe dentro de su empresa algún tipo de planeación para el desarrollo tecnológico?

El desarrollo tecnológico se maneja desde los Estados Unidos; ahí si existen planes y programas de investigación que después son transmitidos al resto de las empresas. En México no existen equipos de gente que se dedique exclusivamente a ello.

Lo que se acostumbra es hacer un estudio para ir revisando el estado de los equipos y la planta, y se va comprando el equipo de acuerdo a las necesidades mínimas, es decir, lo que se requiere para trabajar. No se han dado grandes inversiones en los últimos años.

Pregunta 16. ¿Qué tanta capacidad regional de decisión existe en su empresa? ¿considera Usted suficiente la descentralización de decisiones dentro de su organización?

En el esquema que tenemos como organización, la única alternativa que nos ha resultado eficiente es la delegación de responsabilidades, aunque efectivamente se tiene un seguimiento de los asuntos por medio de juntas con los encargados o responsables. Soy de la idea de que falta aún más descentralizar y lograr mayores responsabilidades en la gente, porque la función de gerente general no debería ya revisar la parte operativa o de producción, sino dedicarse completamente a lo que es la dirección de la empresa, y todos los aspectos relacionados con ello.

Pregunta 17. ¿Su empresa se encuentra integrada dentro de alguna red de empresas (asociaciones, alianzas estratégicas)? ¿emplea Usted los esquemas de producción en conjunto con otras empresas?

Nosotros no usamos las alianzas porque tenemos la licencia exclusiva de Foster Wheeler que nos mantiene marginados, pues no podemos producir con cualquier gente que no se adapte a los estándares que Foster Wheeler maneja, y eso es sumamente complicado. De hecho, cuando se vino la crisis la Asociación Nacional de Fabricantes de Bienes de Capital quiso practicar muchas alianzas. Nosotros pertenecemos a esta asociación; ellos intentaron este tipo de esquemas, pero no fue fácil, ni tampoco funcionó bien. Para nosotros resulta muy difícil asociarnos a producir con alguien, porque la licencia que tenemos no podemos compartirla, y menos pensando en asociaciones de grandes miras.

Pregunta 18. ¿Existe alguna relación entre sus objetivos corporativos, operativos y de mercado? ¿existe claridad y definición de ellos?

Desde luego los objetivos de la corporación son muy claros, y se manejan además a nivel mundial. Los objetivos operativos cambian con el tiempo y con los clientes, y se adaptan a aquello que se nos va pidiendo conforme aparecen trabajos o proyectos. El mercado está muy definido, a nivel nacional los clientes son PEMEX y la CFE, y desde luego lo que se pretende es venderles la mayor parte de los servicios que requieran en sus procesos.

Quizá resulte difícil hacer o encontrar una relación entre lo operativo y lo corporativo, esto debido a la circunstancia particular de la empresa, por tratarse de una empresa

transnacional que como Foster Wheeler Mexicana tiene como objetivo producir y vender, y esto en un territorio definido. Hay una filosofía de toda la empresa, pero la realidad es que al plantearse los objetivos, uno no puede contemplar siempre qué tanto se relacionan con la filosofía de la empresa, sino que se tiene encima la presión de producir lo que se pide, de generar resultados y de obtener utilidades.

Pregunta 19. ¿En base a qué realiza Usted la selección de proveedores? ¿mantiene una comunicación con ellos?

Se les llama a los proveedores que ofrezcan la o las partes necesarias para la fabricación de un determinado equipo, la comunicación suele ser escasa, y reducida a la parte técnica. En esta parte muchas veces nos valemos de la Consultoría técnica para que se nos asesore en cuanto a proveedores muy específicos o instrumentos especiales, y los resultados han sido muy buenos.

Pregunta 20. Dentro del mercado, ¿tiene Usted conocimiento de la posición que mantiene su empresa en cuanto a la calidad de los productos que ofrece? ¿cuál es ella?

Nosotros tenemos que cumplir con ciertos parámetros de producción, se trata de códigos internacionales para la fabricación de equipos, como el código ASME, API, etc; ya por obligación y definición de la empresa que somos, hay que sujetarse a dichas normas. Esto es, la licencia obliga a producir con ciertos estándares de calidad. Como taller

pertenecemos al ASME, y periódicamente ellos otorgan unos sellos (el sello ASME) con una duración de tres años. Vienen directamente personas a supervisar el proceso de fabricación de calderas, hornos, recipientes a presión, y checan que la producción se encuentre dentro de las normas. Si esto es así tú tienes el sello ASME, que tiene validez internacional y te permite garantizar una calidad mundialmente conocida.

A ese respecto tengo que mencionar que existen pocas empresas mexicanas que tengan este sello ASME, y eso se debe a muchas razones, desde que representa un costo para la empresa, pues cuesta pagar a una persona que haga el viaje, venga y realice pruebas en planta. Además, para que se pueda calificar ahí se requiere tener ya cierto nivel de calidad como empresa para poder ser aceptado.

Sabemos que todo esto nos ha ayudado a tener una competencia relativamente controlada, principalmente en lo que se refiere a la fabricación de hornos. En cuanto a las calderas la competencia es más directa, pero sucede por periodos y dependiendo de los proyectos.

Pregunta 21. ¿Exige Usted dentro de su empresa la calidad de servicios tanto como la calidad del producto?

Algo que se está aprendiendo recientemente es el famoso servicio al cliente. Anteriormente al venderle directo a PEMEX, sentíamos que el cliente estaba asegurado; vivíamos una especie de simbiosis, y de alguna forma sabíamos que el cliente siempre existiría. Después de tratar con empresas internacionales y venderlos, nos dimos cuenta que era indispensable darle el servicio que no le estábamos dando: visitas, opiniones, consultas, revisar cómo está

percibiendo el cliente el servicio, etc; ahora es algo que se ha vuelto de lo más importante.

El cliente empieza a demandarlo, y es necesario darle seguimiento constante.

A los ingenieros se les exige una programación de visitas a clientes, con qué frecuencia y dependiendo del avance del proyecto; por lo general, como los proyectos son muy largos, el trabajo de visitas se vuelve muy intenso, y da oportunidad al gerente incluso de monitoriar las visitas de sus ingenieros directamente con el cliente.

Pregunta 22. ¿Existen dentro de su empresa planes para un desarrollo integral del personal?

Algo que se ha logrado precisamente sobre este punto es que en los niveles altos o gerenciales, la rotación de personal es muy baja; muchos gerentes tienen hasta veinte años en su puesto, y eso se debe a que se le ha dado importancia al desarrollo, el planear una especie de carrera profesional a todos los empleados.

Por ejemplo, se tienen muchos casos de personas que empezaron en el departamento de dibujo como estudiantes de preparatoria, se les apoyó para que hicieran una carrera en la universidad, son ingenieros y dirigen ahora un departamento de ingeniería. Esto requiere del esfuerzo de ambas partes, y también de apoyo y sacrificio de la empresa, de darles tiempo, de proporcionarles información, de orientarlos en sus trabajos de tesis, etc. Afortunadamente hemos contado casi siempre con la autorización de la dirección y la presidencia del grupo para que este tipo de cosas puedan seguirse dando.

Pregunta 23. ¿Su empresa ofrece algún tipo de ventaja competitiva? ¿en qué consiste?

Actualmente los clientes pueden traer sus productos de donde quieran, y más barato casi siempre; la situación de monopolio o ventaja con todas las demás empresas que vivimos durante mucho tiempo, se ha terminado y ha provocado una cierta competencia que no existía anteriormente. Ahora la competencia en calderas es muy fuerte a nivel nacional, pero hemos logrado mantener nuestros productos principalmente por calidad y precio; nos ayudó la devaluación, porque cuando la presión del peso bajó, nosotros estuvimos en condición de ofrecer nuestros productos a mejor precio, tanto afuera como adentro. Ahora que se ha hecho una recapitulación de la empresa en costos y otros aspectos, creo que estamos en mejores condiciones de competir, principalmente por la calidad.

Pregunta 24. ¿Utiliza usted algún medio para cuantificar la satisfacción de los clientes?

Suele suceder que en una empresa técnica como la nuestra, el cliente se vuelve algo un tanto impersonal; lo primero es tratar de cumplir con la satisfacción del cliente, él da una especificación de diseño de algún equipo y la empresa debe preocuparse por acatar sus requisitos, dándole no sólo el equipo que ha pedido, sino también completarlo con el servicio.

Aquí se consideran nuevamente las visitas a cliente, en las cuales se le pide al ingeniero o empleado de la empresa que visite directamente al gerente de la empresa que atendemos, para hacerle saber que hay alguien supervisando por parte nuestra, ponerlo al corriente de problemas y consultar dudas diversas. Evidentemente esto requiere de un tiempo más del

personal, lo cual representa un costo para la empresa, pero dicho costo sí se paga, y vale la pena introducirlo como parte de las obligaciones del personal.

Pregunta 25. ¿Cómo se maneja dentro de su organización el control interno de calidad?

Recientemente hemos empezado a programarnos para entrar en el ISO 9000, para lo cual se está trabajando en un manual de aseguramiento de calidad; se trata de un manual global de la empresa de procedimientos. Lo elaboró un asesor externo, y en él están descritas todas las actividades de cada una de las gerencias.

Ahora es una exigencia de los clientes el contar con un departamento de aseguramiento de calidad, que representa vigilarla mucho más que con un simple y tradicional control de calidad, en donde lo que haces es medir, checar y corregir. Al incorporar el aseguramiento de calidad se te obliga a llevar incluso una estadística de las fallas que tienes dentro de la producción. Esto es, cuando tú produces una pieza, existen algunas que presentan mucho mayor rechazo que otras, y en la mayoría de las ocasiones no sabes porqué. La estadística ayuda a revisar el proceso por el cual las piezas tienen ese rechazo.

Con ayuda del manual, las gentes de aseguramiento de calidad van y hacen un procedimiento de reparación; ya no sólo se arregla, sino que se les exige un reporte que explique qué se va a hacer con la pieza (procedimiento de reparación), mismo que se va guardando y al final se tiene como aseguramiento de calidad un reporte más completo.

El control de calidad se fija que el producto quede bien, el aseguramiento de calidad se fija además en el camino que llevó a ese producto a donde está. Es un control interno de

calidad, pero basado en normas internacionales. Para la empresa, ahora el procedimiento es contrario; la pregunta entonces es "cómo haces esto?", y basado en ello se construye el manual, en lugar de obligar al esquema de "esto es lo que tienes que hacer".

VI. 3 CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se exponen los puntos que caracterizan a la empresa Foster Wheeler Mexicana en cada una de las tres áreas estudiadas.

I. Productividad

* Estructura organizacional muy plana, misma que ha provocado demasiado trabajo operativo a la gerencia general.

* Comunicación directa y abierta. Se exige respetar el organigrama y la jerarquía de puestos.

* Delegación de responsabilidades supervisada periódicamente.

* Combinación de incentivos materiales con no materiales. Cuentan con un programa anual de bonos, que ocupa la mayor importancia.

* Uso frecuente de la consultoría externa, principalmente en dos aspectos: técnico y administrativo.

* Programas de capacitación de dos tipos:

- cursos de entrenamiento y manejo con la compra de equipos nuevos
- cursos varios (programas de cómputo, gestiones administrativas, etc.)

- * Residente de Seguridad Industrial en planta de manera permanente.
- * Carencia de grupos de investigación debido a las limitaciones impuestas por la licencia Foster Wheeler.
- * Poca reducción en costos de producción por miedo a invertir y capitalizar.
- * Procesos de producción específicos a las necesidades del cliente; no hay producción en serie.
- * Innovaciones tecnológicas provenientes del extranjero; modificaciones organizativas muy poco comunes.

2. Competitividad

- * Filosofía del cliente como objeto central de la empresa.
- * Localización y búsqueda de consumidores, tanto nacionales como internacionales.
- * Dirección de los recursos humanos hacia dos focos:
 - cumplimiento y desarrollo del puesto o función que ocupan
 - posterior satisfacción de las propias perspectivas.
- * Carencia de exportaciones por la limitación geográfica de la licencia Foster Wheeler.
- * No existe planeación para el desarrollo tecnológico en México.
- * Dificultad en asociarse con otras empresas para producir en conjunto.

3. Calidad total

- * Selección de proveedores asesorada por Consultoría externa.

* Satisfactoria posición en el mercado por el cumplimiento de normas y códigos internacionales de calidad.

* Filosofía de la calidad del servicio al cliente como parte acompañante a la calidad del producto.

* Preocupación por la carrera profesional del personal. Presentan muy baja rotación de personal.

* Ventajas competitivas: calidad y precio.

* Monitoreo de la satisfacción del cliente por medio de visitas y atención personales.

* Control interno de calidad a cargo de un departamento especial de Aseguramiento de Calidad.

Todos los puntos anteriormente expuestos llevan a concluir finalmente lo que la compañía Foster Wheeler Mexicana tiene como su parte fuerte y su parte débil en productividad, competitividad y calidad total. De esta forma, llegamos a las siguientes ideas:

Sus ventajas:

1. Una estructura organizacional plana es buena, porque cuesta menos y permite actuar más.
2. Tienen precios internacionales y compiten en el mercado mundial. Han pasado ya del esquema mexicano tradicional al esquema globalizado, y quizá eso les costó una severa crisis.
3. Tener una licencia tecnológica de producción es muy bueno.

- 4. El tiempo de implementación de las estrategias de negocio es largo y el costo de implementación es alto, debido a los altos costos de capital y a la necesidad de un alto nivel de inversión en el negocio de negocio.
- 5. Se requiere de un alto nivel de inversión en el negocio de negocio.

Sus desventajas.

1. Demasiado trabajo operativo para el director, con tiempo limitado para pensar en la dirección del negocio
2. Carencia de desarrollo tecnológico
3. Estrategias de negocio limitadas y poco flexibles
4. No les resulta fácil tomar riesgos
5. La implementación de las estrategias de negocio es lenta y costosa, debido a los altos costos de capital y a la necesidad de un alto nivel de inversión en el negocio de negocio.
6. Necesidad de un alto nivel de inversión en el negocio de negocio.
7. No existen estrategias de negocio de negocio que permitan la implementación de las estrategias de negocio de negocio.

4. Delegar las responsabilidades es un hábito indispensable para el manejo de la empresa, y supervisarlos en forma periódica es una costumbre que no debe perderse; eso garantiza calidad y eficiencia en el manejo del personal.

5. Se valen de contratistas terceros especializados, lo cual ayudará siempre a la división del trabajo.

Sus desventajas:

1. Demasiado trabajo operativo para el director; eso impide tener tiempo para pensar en la dirección del negocio.

2. Carencia de desarrollo tecnológico.

3. Estrategias en recursos humanos incompletas.

4. No les resulta fácil tomar riesgos.

5. La capacitación se da en aquello que les resulta necesario, y no en aquello que simplemente es bueno.

6. Pocos clientes, muy localizados.

7. No existen estrategias globalizadas en términos de sus socios, por lo que no existe la diversificación de riesgos.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Hasta principios de 1980 la estrategia económica se basó en un estricto programa fiscal y monetario, con una fuerte presencia del estado en la producción.
2. La década de los ochenta representó para la economía nacional un período de estancamiento en donde el esfuerzo se centró en la estabilización.
3. Desde 1990 las características de la política económica han sido: apertura comercial generalizada, privatización de empresas públicas, fuertes flujos de capital hacia el país, crisis financiera provocada por insuficiente ahorro interno y sobrevaluación del tipo de cambio real.
4. Los elementos que la política económica mexicana debe contemplar son: los procesos de entrada de capital, el rápido crecimiento demográfico, la sensibilidad de la distribución del ingreso y la reducción del liderazgo del gobierno en el ámbito industrial.
5. Lo que se espera de la actual política económica comprende el afianzamiento de la apertura comercial, el emprendimiento de un esfuerzo real de exportación y la consolidación de la situación económica interna.

6. El actual ambiente político y social obliga a pensar en el desarrollo de la planta productiva local, con una expansión industrial agresiva pero cautelosa, en la capitalización de empresas, en la modernización de procesos y equipos, en el dinamismo de las exportaciones y en la sustitución de importaciones.

7. La visión actual de los empresarios coincide en demandar una política industrial globalizada y diseñada en conjunto, la reconstrucción de las cadenas productivas perdidas y la vinculación del sector de investigación tecnológica y científica con la actividad empresarial.

8. La empresa es una institución de carácter orgánico cuyo objeto es la producción en sentido económico y cuya vitalidad radica en las personas que a ella pertenecen.

9. La teoría de la demanda y de la producción de la empresa ayudan a establecer modelos de programación con el fin de maximizar el conjunto de sus objetivos, contando con estimaciones cuantificadas de las relaciones de la cantidad demanda y con mecanismos para determinar las proporciones óptimas de los insumos de producción.

10. De acuerdo a la teoría de la organización industrial, el éxito de la industria en la producción de bienes o servicios depende del comportamiento de la firma, que a su vez depende de los factores que determinan la competitividad de un mercado.

11. Dentro del proceso administrativo la planeación determina los medios y los fines de una organización, y depende de la jerarquía y del ciclo de vida de la empresa. Lo más importante antes de la planeación es la definición de la misión de la organización.

12. Por medio de la organización se diseñan estructuras, coordinación de la autoridad, papeles y puestos, lo cual depende del tamaño, tecnología y variables ambientales de la empresa.

13. Lo más importante de la dirección es el cumplimiento de los objetivos por medio de liderazgo: lograr que las cosas se hagan por medio de otros, entendiendo y prediciendo el comportamiento.

14. El monitoreo del cumplimiento de las actividades planeadas se maneja por medio del control, que resultará en la elección de tres alternativas: corregir el desempeño, revisar el estándar planeado o permanecer sin tomar ninguna acción.

15. El modelo administrativo es una herramienta que representa en forma simplificada un fenómeno complejo; para su desarrollo es importante el análisis y definición del sistema o entorno en orden de predecir los efectos de la implementación de soluciones alternativas.

16. La definición del sistema que rodea al modelo administrativo es el ambiente para los negocios dentro de la Industria Química, que presenta actualmente los siguientes factores:

grandes transformaciones y ajustes en materia industrial, sector altamente exportador, nichos de mercado específicos, continuas inversiones, balance positivo de producción y ventas.

17. Los elementos de mayor influencia en la operación actual de las empresas son: caída de la demanda interna, diversificación de los productos a exportar, financiamiento inaccesible en cuanto a costo y/o plazo, falta de capital real y dificultad para conservar sus fuentes productivas.

18. Ante el panorama macroeconómico y la globalización de los mercados, la alternativa para las empresas mexicanas es la generación de empleos productivos y las exportaciones. Para ello, el modelo propone un esquema de organización, elementos operativos y elementos administrativos en orden de aumentar dentro de la empresa su productividad, competitividad y calidad total.

19. Para aumentar la productividad se requiere una gestión de recursos humanos y la filosofía de producir más con menos gente. Los medios para lograrlo son: establecer una política organizacional, comunicación, consultoría, incentivos no materiales, capacitación del personal, seguridad industrial, grupos de investigación, reducción de costos de producción, innovaciones tecnológicas y organizativas y, adaptabilidad del proceso productivo.

20. Para aumentar la competitividad se necesita la producción de conceptos satisfactorios y una planeación estratégica definida, por medio de: la búsqueda y estudio de consumidores, colocar al cliente como objeto central de la empresa, la dirección de la interacción humana, fomento a exportaciones, planeación del desarrollo tecnológico, descentralización, formación de redes de empresas y enlace de objetivos corporativos, operativos y de mercado.

21. La calidad total se debe implantar a todos los niveles, seleccionando y comunicándose con el proveedor, logrando calidad del producto más el servicio, estableciendo una ventaja competitiva, midiendo la satisfacción del cliente, controlando internamente la calidad y desarrollando al personal integralmente.

22. La aplicación del modelo al caso práctico arrojó resultados positivos en términos operativos, y regulares en términos administrativos. Será necesaria la realización de varias pruebas en diferentes tamaños y tipos de empresas para corroborar la validez del modelo.

Por las conclusiones anteriores, las recomendaciones son:

Implantar un modelo administrativo que defina con claridad la misión, los medios y la estructura de la empresa, que ahora se ha convertido en una condición indispensable para el buen desempeño de cualquier organización. Dicho modelo, debe surgir como respuesta a un antecedente económico, político y social de México y sus empresas, y debe aportar soluciones alternativas hacia problemas específicos.

Es necesario que la política industrial en general ayude a fortalecer las empresas que ya existen, y a crear nuevas áreas de competencia; de ahí se concluye que la administración de la empresa en los albores del siglo XXI conduzca al logro de tres objetivos o áreas específicos, que forman parte del esquema empresarial que se ha sentado como necesario para globalizarse y generar empleos productivos que desarrollen mejores mexicanos. Es decir, los elementos operativos de las empresas buscarán ser más competitivos, productivos y con un mayor logro de calidad total.

El mercado internacional demanda tecnologías y recursos humanos de alto rango, y en eso debe trabajarse constantemente. Cualquier esquema organizativo o productivo que se adquiriera tendrá que arrojar resultados, y es en ese momento cuando la decisión de implantar un plan de acción se toma.

El período actual obliga al replaneamiento de ideas y estructuras, y enfrenta a retos y decisiones que están definiendo el camino que el país seguirá en los próximos años. Es por eso que la política industrial debe preocuparse sobre todo por conseguir ser eficientes en cuanto se planee, con empresas que tengan claro e implanten la búsqueda de la calidad, la productividad y la competitividad mundial.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

VIII. 1 FUENTES PRIMARIAS

Libros

1. Aspe Armella, P. 1993. El camino mexicano de la transformación económica. (1a. ed.) México: Fondo de Cultura Económica.
2. Grupo BANAMEX-ACCIVAL. 1992. México en la década de los noventa. México: Estudios económicos y sociales.
3. Macro Asesoría Económica. 1996. Realidad Económica de México 1995. (1a ed.) México: Grupo Editorial Iberoamérica.
5. Robbins, S. 1990. Administración: Teoría y Práctica. (1a ed.) México: Ed. Prentice-Hall.
4. Webb, S. 1981. Economía de la empresa. (6a. ed.) México: Editorial Limusa.

Hemerografía

1. Arias, J. Abril 1996. Exportaciones. Mundo Ejecutivo. Año XVI, Vol. XVIII, No. 204.
2. Asociación Nacional de la Industria Química. Marzo 1996. Informe Anual 1995.
3. Mertens L. Febrero 1996. Productividad. Industria. Vol. 8, No.82.

4. Reimond-Kedilhac, S. Enero 1996. Claroscuros para las empresas. Revista IPADE.

VIII. 2 FUENTES SECUNDARIAS

Libros

1. Ballesteros, E. 1983. Principios de la economía de la empresa. (2a ed.) Madrid: Alianza Editorial.
2. Banco de México. 1995. Informe Anual 1994. México.
3. Blair, R. 1984. Microeconomía con aplicaciones a la empresa. (1a ed.) México: Mc. Graw Hill.
4. Buffa, E. 1981. Management Science/Operations Research and Model Formulation. (1a ed.) E.U.A.: Editorial John Wiley.
5. Capem and Oxford Economic Forecasting. 1995. Análisis y Proyecciones de la Economía Mexicana. (1a ed.) México.
6. Carlton, D. 1994. Modern Industrial Organization. (1a ed.) Nueva York: HarperCollins College Publishers.
7. Castañeda, G. 1992. El sistema económico Mexicano de 1940 a 1988. Un planteamiento de teoría de juegos. México: UDLA Puebla.
8. Colegio Nacional de Economistas. 1993. México: perspectivas de una economía abierta. (1a ed.) México.

9. Giral, J. 1991. Cultura de Efectividad. (1a ed.) México: Grupo Editorial Iberoamérica.
10. Hall, R. 1980. Organizaciones. Estructura y Proceso. (1a ed.) España: Ed. Prentice-Hall.
11. Henry, W. 1982. Economía de la empresa. (1a ed.) México: Compañía Editorial Continental.
12. Instituto de Investigaciones Legislativas-SEP-CONACYT. 1994. Democracia Mexicana. México.
13. Laris, F. 1987. Administración integral. (1a ed.) México: Ed. CECSA.
14. Oficina Internacional del Trabajo. 1975. La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. (4a ed.) Ginebra.
15. Robbins, S. 1987 Comportamiento organizacional. (1a ed.) México: Ed. Prentice-Hall.
16. Scherer, F.M. 1990. Industrial Market Structure and Economic Performance. (1a ed.) Nueva York: Houghton Mifflin Company.
17. Stehan, J. 1990. Modelos de desarrollo para América Latina. (1a ed.) México: Alianza Editorial Mexicana

Hemerografía

1. Asociación Nacional de la Industria Química A.C. Marzo 1996. Análisis Coyuntural.

2. Casas, M. Abril 1996. A la caza de la calidad. Mundo Ejecutivo. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204.
3. Díaz Romero, V. Marzo 1996. CONCAMIN Informa. Industria. Vol. 8, No. 83.
4. Discurso de Federico Reyes Heróles. El ambiente para los negocios en México. Diciembre 1995. Ciudad de México: Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA.
5. Discurso de Héctor Larjós Santillán. Diciembre 1995. Ciudad de México: Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA.
6. Discurso de Heriberto Félix. Políticas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Diciembre 1995. Ciudad de México: Convención Nacional de Industriales. CANACINTRA.
7. FUNTEC. Marzo 1996. Estudio sobre el énfasis de esfuerzos en la estrategia tecnológica empresarial. Industria. Vol. 8, No. 83.
8. Jiménez, Elizabeth. Diciembre 1995. Cooperación Industrial. Transformación. CANACINTRA. Vol. 39, No. 12.
9. Judson, A. Por qué falla la implantación de estrategias. Estrategia Industrial. Año XII, Vol. III-IV, No. 132.
10. Marón Manzur, M. Mayo 1995. Editorial. Macroanálisis. CANACINTRA. Año VIII, No. 78.
11. Mayet, O. Atendamos las señales del mercado. Estrategia Industrial. Año XII, Vol. VII, No. 135.

12. Novedades en capacitación. Mundo Ejecutivo. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204, Abril 1996.
13. Pliego, J. Marzo-abril 1996. Administración para la productividad. Emprendedores. Vol. IX, No. 30.
14. Reyes, E. Marzo-abril 1996. Tienes que exportar. Emprendedores. Vol. IX, No. 38,.
15. Ribera, J. Abril 1996. En la planeación está la clave de todo. Mundo Ejecutivo. Año XVI, Vol. XXVIII. No. 204.
16. Terrones López, V. Octubre 1995. Carta del Presidente. Transformación. CANACINTRA. No. 12.
17. Vázquez, R. Abril 1996. Otro año de inflación. Mundo Ejecutivo. Año XVI, Vol. XXVIII, No. 204.
18. Woessner, P. El producto como arma de competencia. Estrategia Industrial. Año XII, Vol. III-IV, No. 132.

IX. ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO II

FIGURA 2.1 Principales indicadores macroeconómicos	29
--	----

CAPÍTULO III

FIGURA 3.1 Resumen	58
--------------------	----

CAPÍTULO IV

FIGURA 4.1 El enfoque estructura-conducta-funcionamiento de la empresa	91
FIGURA 4.2 Planeación y jerarquía organizacional	94
FIGURA 4.3 Planes de vida de la organización	96
FIGURA 4.4 El proceso de planeación estratégica	98
FIGURA 4.5 Componentes y diseños estructurales	102
FIGURA 4.6 Procesos de control	111

CAPÍTULO V

FIGURA 5.1 El proceso para solucionar problemas	116
FIGURA 5.2 La producción en la industria química durante 1995	125
FIGURA 5.3 Las ventas en la industria química durante 1995	126
FIGURA 5.4 Las exportaciones en la industria química durante 1995	127
FIGURA 5.5 Desarrollo del modelo administrativo A	136
FIGURA 5.6 Desarrollo del modelo administrativo B	143
FIGURA 5.7 La administración de la empresa	146
FIGURA 5.8 Modelo sugerido para la Planeación Estratégica Industrial	148
FIGURA 5.9 La evolución de la administración	149
FIGURA 5.10 La medición de los parámetros de control	157
FIGURA 5.11 El énfasis de esfuerzos en la estrategia tecnológica empresarial	159
FIGURA 5.12 Productividad e innovación	164
FIGURA 5.13 Modelo administrativo para la productividad, competitividad y calidad total	166

CAPÍTULO VI

FIGURA 6.1	Productividad	171
FIGURA 6.2	Competitividad	177
FIGURA 6.3	Calidad total	181