



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

70
2ef.

**"LA INGENIERIA INDUSTRIAL Y SU
EFECTO MULTIPLICADOR PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
EN LAS EMPRESAS".**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
(Area Industrial)

PRESENTA

PEDRO GIRAL LOPEZ

DIRECTOR:

ING. ANTONIO CORDERO HAGAZA

México, D. F.

1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mis papás, quienes con su apoyo y su ejemplo me impulsaron a terminar con este proyecto.

A mis hermanos y cuñados, ejemplo cada uno de ellos con sus logros obtenidos.

A Fernanda, quien me supo entender, acompañar y apoyar a lo largo de todo este trabajo.

A Lourdes Arellano por su inagotable paciencia y su invaluable conocimiento de la lengua castellana.

A Toño Cordero, que con su gran experiencia y supervisión le dio vida a esta Tesis.

A mis amigos y colaboradores por estar siempre dispuestos a ayudarme y aconsejarme.

A la UNAM por darme los cinco años más importantes de mi vida llenos de conocimientos y experiencias que ayudaron a mi formación como persona e Ingeniero.

INDICE

	<u>Páginas</u>
■ Justificación del tema.	1
■ Objetivos de la tesis.	
■ Generales.	4
■ Particulares.	4
■ Específicos.	5
■ Introducción.	7
 <u>CAPÍTULO I</u>	
I.- Tendencias culturales y sociales. Panorama General.	
I.1.- Tendencias económicas actuales.	
I.1.1 Tendencias Mundiales.	13
I.1.2 TLC. Impacto general en Norteamérica.	16
I.1.3 La Unión Europea y el Tratado de Maastricht.	21
I.1.4 Chile. El nuevo tigre latinoamericano.	23
I.1.5 México.	25
- Hemerografía.	
 <u>CAPÍTULO II</u>	
II.- Problemática del desarrollo de las empresas y el perfil específico del empresario y el trabajador mexicano.	
II.1.- Diferencias culturales.	39
II.2.- La actitud del servicio al cliente. Un activo no tangible. Los nuevos paradigmas.	73
II.3.- ISO 9000. Recomendaciones para su instalación.	81
- Hemerografía.	

CAPÍTULO III

III.- La aplicación práctica del proceso teórico.	
III.1.- Programa Integral para la Competencia y la Efectividad.	92
III.2.- Asociación y articulación horizontal. Sus ventajas.	100
III.3.- Integración de cadenas productivas y articulación vertical en la empresa.	105
- Hemerografía.	

CAPÍTULO IV

IV.- Caso práctico.	109
IV.1.- Programa Nacional de Replaneación de Rutas.	111
IV.2.- Resultados positivos de la aplicación de las filosofías empresariales.	164
IV.3.- Cifras derivadas del nuevo plan de productividad.	170
- Hemerografía.	

CAPÍTULO V

V.- Resultados y conclusiones.	174
<hr/>	
■ Bibliografía utilizada en la presente tesis.	176
■ Bibliografía recomendada en el ámbito del servicio a diversos empresarios.	177

ANEXOS:

- **Plan Industrial y de Comercio del Presidente Zedillo.** **179**
- **Código de ética de los empresarios.** **190**

- **Entrevistas.**
 - **Empresario mediano.** **192**
 - **Trabajador.** **193**
 - **Académico.** **194**

Justificación del Tema:

La idea de esta tesis surge de la combinación de tres conceptos que se me han ido arraigando fuertemente:

1.- La carrera de Ingeniería Industrial me parece cada día más importante para México. México está pasando por una de las mayores crisis en su historia contemporánea y la va a superar en la medida en que aprenda a administrar sus recursos, empezando por los humanos. Nuestro problema mayor es la baja productividad (38% vs 98% en los países más avanzados, según el "McKinsey Worldwide Productivity Report"), y ésta se debe a su vez a la baja eficiencia de utilización del tiempo y de los recursos. El sentido de logística sobre el que se apoya la tecnología moderna, entendida la logística como la convergencia de materiales, equipo, personal y conocimiento en un mismo lugar y al mismo tiempo, no está bien cimentado en México, que todavía vive sus raíces de cultura agrícola, y no había requerido de este cambio.

Las materias de la carrera de Ingeniería Industrial están diseñadas precisamente para promover este cambio, y ésta bien puede ser la parte total del cambio en México en este fin de siglo. Dentro de algunas de las materias que cursé en mi carrera, pude recopilar conocimientos de diferentes maestros con muy buena percepción de la aplicación de la Ingeniería Industrial a la parte "teórica" o "conceptual" de una empresa.

Tuve la oportunidad de cursar materias muy interesantes y aplicables a la Ingeniería Industrial que abarcaron desde la Introducción a la Economía hasta la Planeación de empresas; pude asimilar conocimientos sobre Ingeniería Financiera, Técnicas de Evaluación Económica, Técnicas de Optimización, Diseño de Sistemas Productivos, Calidad, Control de la Producción y por supuesto Gestión de Empresas. Creo que fueron estas materias las que me despertaron el interés por aplicar algunos de sus conceptos básicos a la pequeña y micro industria. Me parece que hoy por hoy la Ingeniería Industrial es el arma más poderosa para sacar este país adelante, todo proceso de Reingeniería e inclusive de Círculos de Calidad, está basado en la optimización de los recursos de una manera efectiva y de la utilización de los mismos teniendo como primer parámetro de control, a la Calidad.

2.- Mis primeros trabajos (hotelería, ingeniería inmobiliaria y actualmente el traslado y proceso de valores) me han confirmado mi convicción de la importancia que tiene la Ingeniería Industrial para mejorar la competencia y la efectividad de las empresas, recordando la premisa fundamental de la Ing. Industrial "**siempre hay un método mejor**". Tanto en mi desarrollo profesional como en la vida cotidiana he podido notar la necesidad que se vive en nuestro país por hacer una buena gestión de empresas sobre todo en la micro y pequeña industria. Durante los últimos semestres de la licenciatura y en el último año de mi carrera profesional dentro de Servicio Pan Americano de Protección, me he dado cuenta de lo relativamente fácil que es darle la vuelta a una empresa (cambiarla de

número rojos a negros) construyendo una buena cultura organizacional que pueda permear desde el Director General hasta la última persona en la estructura organizacional de la empresa. Me parece que lo que hoy se necesita en México son muchos Ingenieros Industriales que revisen las estructuras de las empresas, así como los diseños tanto de productos y servicios, como de los procesos mismos, hacer buenas evaluaciones de nuevos proyectos que partan de la Reingeniería de los suministros y partes del proceso. Debemos abarcar también, las áreas de comercialización de los productos y los nuevos diseños de los canales de distribución tanto de los productos como de los servicios, antes de que las empresas extranjeras que tienen muy claro que lo que el cliente busca (McDonalds, Dominos Pizza, ATT, Alestra, Midas, Delta Airlines, IBM, etc.) hoy, es más que nada la calidad en el servicio y una atención personalizada, atenta y que le simplifique al cliente la compra y aplicación de su producto. Creo que en México hay mucho por hacer dentro de este terreno; hay una gran área de oportunidad para los egresados de licenciaturas de ofrecer a la pequeña industria, consultorías sobre puntos específicos que requiera la operación de dichas empresas. Es muy importante formar parte del cambio de una empresa desde fuera y no solamente como un trabajador interno. Aplicando correctamente conceptos de Gestión de Empresas, podremos ofrecer a los directivos de las micro y pequeñas empresas ayuda en áreas no tan complejas como diseño de planta o layout, localización de planta, diseño de procesos, control de la producción, investigaciones de mercado, etc. y dejar rubros como la Ingeniería Financiera y la Administración de Operaciones a gente con más experiencia dentro del ramo.

Por eso creo conveniente agregar un caso práctico que aunque no refleja resultados derivados directamente de la aplicación de los conceptos presentados en las siguientes páginas; resalta la diferencia en una empresa de servicios antes de aplicar Ingeniería Industrial, y después de hacerlo.

3.- La oportunidad que he tenido de participar en un proyecto del Centro de Gestión Empresarial de esta Universidad sobre la gestión en las empresas pequeñas. Las empresas pequeñas requieren de algunos cambios relevantes en la gestión empresarial por sus características peculiares: 2/3 de sus empresarios las formaron, han vivido con ellas desde sus inicios, tienen poca escolaridad (apenas secundaria o preparatoria) y no han invertido muchos esfuerzos en actualizar sus conocimientos, no saben delegar en su organización y hoy en día tienen fuertes problemas de modernización complicados por los aspectos financieros. Las empresas pequeñas mexicanas siguen siendo una de las fuentes más importantes de empleo y nuestra mejor esperanza para la recuperación económica del mercado interno (las exportaciones se deben en 85% a tan sólo 650 empresas grandes), pero sufren serios problemas de falta de articulación e integración en cadenas productivas, de diferenciación de productos, de control de calidad, de baja productividad y de desconocimiento de costos, todos ellos temas centrales de la Ingeniería Industrial. Mi participación en este proyecto me ratificó la importancia de la Ingeniería Industrial en la gestión empresarial y, a su vez, la

importancia que tiene una buena gestión en la generación de más y mejores empleos para iniciar la recuperación en México en forma sólida y consistente.

He estado presente en reuniones que despertaron mi interés por la Gestión de Empresas, con personas que llevan años formando parte de los cuerpos directivos de las grandes empresas de México, y que han compartido conmigo una pequeña parte de sus conocimientos, que son la base para mi desarrollo dentro de este tema.

En cuanto a la relación de esta Tesis con la carrera de Ingeniería Industrial, creo que una muy buena parte de ella, está sustentada en la aplicación de conceptos como la comercialización, la administración, las finanzas y algunos otros puntos neurálgicos de las organizaciones de todo el mundo. Tengo aquí una oportunidad de aplicar la Ingeniería más allá de las matemáticas, y de observar como aplicando correctamente algunos de los conceptos y conocimientos adquiridos a lo largo de 5 años podemos ver resultados inmediatos en empresas que hoy se encuentran en problemas.

De esta Tesis, espero obtener resultados a mediano plazo, en cuanto a la aplicación de sus conceptos dentro de la empresa de la que hoy formo parte (Servicio Pan Americano de Protección) como miembro de la Dirección de Operaciones. Dentro de esta área se pueden aplicar muchas de las ideas aquí mostradas. Hay mucho por hacer en la reducción de costos basada en una Replaneación de las casi 400 rutas que tenemos en la Zona Metropolitana, y en una buena optimización de la reducción del tiempo extraordinario, cabe mencionar, que estos últimos dos rubros representan los dos primeros renglones de gastos de la empresa, y es ahí donde radica la materia prima y el producto final del servicio que ofrecemos.

Es importante, también, considerar dentro de este mismo tema, el importante incremento en la eficiencia y eficacia de la empresa desde hace dos años con el cambio por una nueva administración, se ha logrado sanear la empresa a base de una buena Ingeniería Financiera y desde luego de una buena Gestión desde la Dirección General hasta los operadores de las unidades blindadas. Se busca seguir reduciendo los gastos por combustible, mantenimiento, tiempo extra, pero también se busca capturar nuevos mercados potenciales y generar en la empresa un crecimiento planeado estratégicamente y apoyado en buena parte en la Ingeniería Industrial.

La elaboración de esta Tesis complementará los proyectos de la Dirección de Operaciones como una guía de los puntos que se deben considerar y de las prioridades que debemos asignar a cada uno de los rubros de la operación. Y deberá aplicar la Ingeniería Industrial al 100% para una buena estructuración de los servicios.

Mediante el caso práctico mostrado en el capítulo IV se podrá observar cómo la aplicación de Ingeniería Industrial a lo largo de toda la empresa, generó resultados jamás imaginados; y se presentará la metodología y los pasos que se siguieron para lograrlo.

Objetivos de la Tesis

Objetivo General:

Llevamos dos décadas queriendo cambiar el modelo económico de México a base de querer copiar experiencias exitosas en otros países y el resultado ha sido una reducción dramática en el nivel de vida y de empleo en los mexicanos y una reducción en la capacidad de generar buenos empleos en forma autosuficiente. Muchos de los fracasos se deben a la falta de articulación de nuestras cadenas productivas, a la falta de una buena visión logística y a otros conceptos igualmente importantes, pero no cabe duda que el denominador común de la mayoría de los casos ~~analizados~~ ha sido la capacidad de desarrollar una cultura organizacional capaz de involucrar a todos los que trabajan en la organización, entendiendo las diferencias que hacen que ciertas metodologías funcionen mejor en México.

El objetivo de esta tesis está plasmado en la recopilación de experiencias exitosas en la gestión empresarial y otras que no lo han sido para estudiar las diferencias relevantes que podrían surgir, y la conveniencia o inconveniencia de adoptar otras metodologías. Se trata también de identificar algunas diferencias culturales que pueden ser relevantes en la gestión empresarial en México y que nos permitan generar nuevos paradigmas en la gestión empresarial en México.

Objetivo Particular:

Con objeto de simplificar su aplicación se han escogido seis variables alrededor de las cuales se trata de agrupar las diferencias relevantes:

- 1.- El dirigente como líder (ética de la actitud).
- 2.- El dirigente como administrador (ética del comportamiento).
- 3.- Formación de equipos y cadenas (ética de la interacción).
- 4.- Toma de decisiones (proactividad).
- 5.- Competencia (ética del conocimiento).
- 6.- Efectividad (orientación a resultados).

Los clientes miden a una organización por su **competitividad**, definida ésta como la capacidad de dicha organización para satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a calidad, servicio, oportunidad, estética y status.

En la experiencia práctica se ha encontrado muy difícil implantar cambios rápidos en una organización a través de programas de calidad total, o de servicio, si no se logra un verdadero cambio en la cultura organizacional, ya que hay tendencias de muchos años que hacen difícil que estos programas se queden en forma permanente.

Esta propuesta de tesis se enfoca a la necesidad de un cambio de cultura organizacional y se centra en el individuo como el responsable de lograr

resultados (Eficacia) haciendo las cosas bien (Eficiencia), llegando así a la Efectividad del individuo y de la institución.

Es por eso, que otro de los objetivos principales de este proyecto de tesis es hacer una propuesta de **cultura organizacional** centrada en la orientación hacia el desarrollo de la cultura interna, y busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen, generando así este nuevo paradigma que se busca.

Objetivo Específico:

Para ello se propone una metodología sencilla, que en sus primeras aplicaciones prácticas parece estar teniendo éxito, y que se basa en cuatro módulos:

I.- Plan del negocio.- Hay que entender que toda empresa está formada por varios negocios, cada uno de los cuales debe tener un plan que empiece por definir si se va a reforzar, mantener o debilitar la aplicación de recursos a ese negocio y que define claramente objetivos de mercado, producción, costos, etc., a partir de una matriz de autoevaluación como la que se ha desarrollado en conjunto con la Fundación Mexicana Para la Calidad Total.

II.- Plan del dirigente.- En toda empresa la conducta ejemplar del dirigente influye mucho sobre la eficiencia de la organización, pero en la empresa pequeña este efecto es aún más marcado, ya que la tendencia tradicional del dirigente mexicano en la empresa pequeña es no delegar, tomar todas las decisiones, no administrar bien su tiempo ni el de sus colaboradores y no cuidar el estilo de liderazgo (que tiende a ser autocrático en lugar de participativo) ni la comunicación ni el trabajo en equipo. Se trata en esencia de un cambio de hábitos para poder cambiar conductas, y como dice Steve Covey (renombrado escritor norteamericano) en su libro "Los 7 hábitos de la gente eficaz", para cambiar los hábitos hay que agendar actividades específicas y hacer un plan y darle seguimiento.

III.- Medición y control.- No se puede mejorar lo que no se mide. La gente reacciona a lo que se mide y no a lo que se le pide. Por ello, el diseño de los sistemas de medición y control (entendiendo por sistema un proceso de negocios que sintetiza una serie repetitiva de actividades, no necesariamente una computadora) es básico para reforzar la gestión en la empresa. De un buen sistema se puede iniciar un proceso interno de referenciación (benchmarking) y cuando se dominen los controles se puede enriquecer con referencias de parámetros externos. En todo plan es conveniente distinguir entre el desempeño del negocio y la gestión del individuo, por lo que es conveniente desarrollar indicadores clave de desempeño e indicadores clave de gestión.

IV.- Adquisición de conocimiento y mejora continua.- El conocimiento es hoy la única ventaja competitiva que tiene una empresa, y se ha hecho más asequible que nunca a través de la literatura, de internet y de muchos otros mecanismos de fácil acceso. Lo que es importante es desarrollar dentro de la empresa un plan ordenado para adquirir ese conocimiento, documentarlo, promover la autocapacitación del personal y, sobre todo, promover su aplicación en programas de mejora continua.

Debemos estar conscientes de que la riqueza de variables que afectan estos resultados, como apunta Deming (gurú de la Ingeniería Industrial a los 83 años) en su último libro, "The new economics", es mucho mayor que nuestra capacidad de identificarlas y de medir sus interrelaciones, y que se presentan en forma aleatoria que no se puede controlar aún con los métodos más sofisticados de gestión empresarial.

Por eso considero necesario presentar un caso práctico donde se muestra un plan del negocio con su respectiva medición y control, y donde se pueden apreciar los resultados generados por una buena administración basada en la aplicación de conceptos que emanan de la Ingeniería Industrial. Cabe mencionar que estos conceptos llevados a la práctica no están directamente relacionados con los que se presentan en los primeros tres capítulos, pero tienen una estrecha relación y aunados a ellos podrían generar mejores resultados.

*Manuel
24-11-2011*

Introducción:

En los albores del siglo XXI México se encuentra en uno de los procesos de cambio más complejos de su historia: ha estado probando diferentes modelos económicos; enfrenta la necesidad de cambios políticos y sociales hacia una democratización en el poder, en el ingreso y en la justicia y, sobre todo, enfrenta la más grave crisis financiera de su historia contemporánea, crisis que por primera vez afecta no sólo a las grandes instituciones sino también a 150,000 empresas pequeñas y a 9 millones de individuos.

En el entorno mundial existe una gran preocupación por lo que James Rifkin (Uno de los 150 mejores consultores de empresas, asesor de Bill Clinton y autor de "The end of Work", 1996) llama el fin del trabajo, por la existencia de más de mil millones de desempleados, por la adición, tan sólo en los países de la OCDE, de más de 20 millones de desempleados adicionales cada año, y por una concentración de poder aún mayor que la que se dio al fin de siglo pasado con los "robber barons" en EUA y las monarquías y sistemas oligárquico/feudales en Europa, que dieron origen a la fuerte tendencia socialista. Estas tendencias mundiales se manifiestan en México con mayor fuerza aún: por un lado tenemos a la empresa grande tratando de intercalarse en el nuevo escenario globalizado, ignorando la necesidad de apoyarse en raíces propias y sólidas, y por otro tenemos más de 300,000 empresas pequeñas (incluyendo medianas y algunas micro formalizadas) totalmente desarticuladas de las cadenas productivas que se hicieron en la época del desarrollo estabilizador (1950-1975) y con un gran nivel de desconfianza que limita su capacidad de asociarse entre sí.

Así, las dicotomías se nos presentan en todo momento: gente emergente en lo económico y una devastadora polarización del ingreso, grandes oportunidades de negocio y quiebras masivas de microempresas. Enormes necesidades de personal en las empresas y altos índices de desempleo en la economía, estabilidad macroeconómica y descontento e inconformidad microeconómica, alto nivel ejecutivo en las empresas y grandes rezagos educativos.

Sólo podemos entender estos eventos en el horizonte de largo plazo, pues si los tratamos de explicar en el corto, nuestras decisiones seguramente serán equivocadas. México evoluciona y esto significa transformarse cambiando su proceder y sobre todo la jerarquía de sus prioridades.

Quizá el cambio más profundo tenga que ver con la actitud y el entusiasmo con que hacemos las cosas. Sólo aquellas naciones que logren hacer común un propósito entre sus habitantes respetando, respaldando y fomentando el individualismo de los mismos, estarán listas para esa gran conjunción de gustos, preferencias y patrones que la globalización nos planteará a principios del siguiente milenio. Es decir, en su definición más pura, hoy se tiene que hacer de cada actividad una empresa, se tiene que ser capaz de potenciar la fuerza, arriesgarse a hacer, crear, cambiar, evolucionar, abrir brechas de una manera proactiva y dinámica, proponiéndose ser protagonista en vez de espectador.

El reconocimiento y el sentido de logro será una consecuencia de la actitud que se tome ante los retos en este momento.

México necesita que se emprenda más en lo económico, está claro, pero en lo político, intelectual, y social, también se necesitan más empresarios; gente que se arriesgue a provocar la evolución, que disfrute ser parte del motor del cambio e inserte a México en esa gran corriente de modernidad que deambula en el espíritu de las mayorías.

Y dentro de las empresas, como es el enfoque de esta tesis, es importante romper inercias de muchas décadas, disminuir costos fijos, lograr resultados, entender al cliente, ser más competitivos. En nuestra búsqueda de herramientas que hayan tenido éxito en los países que ya han logrado un cambio de cultura empresarial se ha llegado a la conclusión de que en México se necesitan herramientas que aceleren el proceso de cambio, que se adapten mejor a las características culturales y tradicionales de su gente y de sus organizaciones. Si se quiere tener un éxito que trascienda el dinamismo de un empresario o la suerte de una coyuntura, se tienen que crear instituciones que forjen una nueva generación de trabajadores y empresarios y que perduren como empresas.

El motivador principal de esta tesis es la búsqueda de metodologías que apoyen la generación de más y mejores empleos a través de la prestación de un servicio o la fabricación de productos con valor incremental, donde la formación de organizaciones planas disminuye los costos de manera notable y llega a generar muy buenos niveles de ingresos per cápita. Hay varias áreas de oportunidades donde el sector formal y el Gobierno pueden buscar capitalizar estas aportaciones contribuyendo con aportaciones valiosas:

1) Información.- Cada día hay más información disponible, pero se requiere de una tecnología sistemática para localizarla, procesarla y hacerla útil. Esta es una de las áreas en las que el Gobierno puede apoyar la generación y procesamiento de información, desde las cotizaciones de materia prima y producto terminado, comisiones y términos comerciales, hasta los desarrollos tecnológicos relevantes.

2) Moda y diseño.- Esta es la forma más efectiva de competir en el mercado, diferenciando el producto o servicio y dándole mayor valor agregado (*inclusive estético y de status*).

3) Tecnología.- La modernización tecnológica ha ido acompañada en muchos casos de economías de escala, de mejoras de productividad y, por ende, de una reducción en el empleo. Es urgente buscar soluciones de tecnología optimada donde se aproveche la competitividad de un costo bajo de mano de obra, de bajos costos corporativos en organizaciones más planas y aún informales y donde se redimensione el equipo y su capacidad, haciendo reingeniería en los sistemas logísticos.

4) Comercialización.- Los grandes sistemas de distribución y logística, que requieren de soluciones integrales, están más al alcance de las grandes cadenas

de tiendas departamentales y de autoservicio, quienes tienen la gran oportunidad de articularse verticalmente con proveedores confiables y adquirir así una mayor competitividad en líneas de exclusividad.

5) Financiamiento.- El sector financiero (*banca de desarrollo, banca comercial, uniones de crédito, cajas de ahorro, arrendadoras, etc.*) debe reconocer que ya tiene hoy invertida una cantidad importante de capital en empresas que están paralizadas por el costo financiero y buscar soluciones escalonadas, que permitan ser selectivo en la aplicación de estructuras híbridas.

6) Servicios financieros.- Los esquemas de financiamiento con alianza estratégica requieren de nuevos instrumentos de informática para tener un control mensual de flujos de efectivo y de perfiles de crédito como base para procesos heurísticos de selección de unidades estratégicas exitosas y de empresarios con capacidad de liderazgo.

7) Consultoría.- Hay más de 20,000 consultores en México con una buena base pero con poca especialización. El reto está en estructurar el mercado de consultoría, empaquetarlo y hacerlo más asequible a las empresas pequeñas, que se beneficiarían en forma importante de su uso, a la vez que se genere una demanda que motive a los consultores a especializarse por sectores empresariales, regiones geográficas y funciones de gestión.

Considerando estos conceptos introductorios y mi incipiente experiencia profesional basada en los conocimientos adquiridos sobre la Ingeniería Industrial en general y en particular su influjo sobre la Gestión de Empresas; y conjuntándolos con algunas experiencias y observaciones dentro de una pequeña parte de la industria mexicana, esta tesis parte de algunas premisas y consideraciones:

La educación en una institución como la UNAM presenta la valiosa oportunidad de conocer una buena parte de la gama económica de nuestro país y de compartir con compañeros y profesores experiencias directas sobre problemas típicos en México. Permite identificar y afianzar valores de ética profesional y de respeto al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje como la única fuente actual de competencia. Por otro lado el exceso de preocupación en informar, limita muchas veces la capacidad de formar nuestro criterio y nos desvincula del medio productivo.

Quizás uno de los problemas principales de México es que en la mayoría de sus ámbitos es un país subdesarrollado (subalimentado, subadministrado, subeducado) que sufre serios problemas de logística: no se aprovecha más que una pequeña parte del agua en la agricultura, desperdiciamos una parte de las cosechas, tenemos una de las más bajas utilidades del tiempo trabajado (35%), existen desabastos y sobreinventarios, no hay una conciencia logística (entendida la logística como la congruencia puntual de materiales, información, herramientas, equipo y gente en el mismo lugar y al mismo tiempo).

Las disciplinas que se agrupan bajo la Ingeniería Industrial se abocan precisamente a la corrección de estos problemas y por ello tienen hoy un especial atractivo y prioridad en México.

Por esa razón, presento un caso práctico que no está basado únicamente en los conceptos de esta Tesis, pero que fue retroalimentado con la aplicación total de la Ingeniería Industrial, y algunas de sus materias (técnicas de optimización, administración de operaciones, gestión de empresas, ingeniería financiera, etc.).

CAPÍTULO I

**El Mediterráneo es el océano del pasado;
el Atlántico es el del presente;
el Pacífico es el del futuro.**

**John Hay
Exsecretario de Estado de E.U.A.**

Capitulo I. Tendencias culturales y sociales. Panorama General.

Para entender en toda su dimensión la utilidad de la Reingeniería como herramienta de cambio en el nivel particular de una empresa, se debe hacer una revisión consciente de aquellos elementos externos que, precisamente, son los que han acrecentado esta urgencia de un cambio de tipo radical. Es por ello importante analizar la configuración de la nueva geografía política del mundo, en la que han cobrado relieve internacional los países y regiones de mayor dinamismo económico.

Las políticas mundiales y nacionales constituyen, en buena medida, las pautas generales a seguir por una empresa. Es así como en tiempos de guerra, la ciencia y la tecnología se dirigen hacia la producción bélica. Si se habla de gobiernos, resulta incluso que las políticas varían según el gobernante; algunos deciden darle más apoyo al sector comunicaciones, otros al sector de desarrollo e investigación, algunos más al sector agrícola. De igual manera, los dirigentes de las naciones solían tomar el derecho de decidir si querían abrir sus fronteras y la diferencia entre hacerlo o no, era poco perceptible a finales de los 70's. Después de todo, el poder entonces no recaía en el aspecto económico sino en el militar.

La guerra fría estaba en auge y la URSS y los EUA se disputaban la supremacía sobre el resto de los países del mundo, basados en sus respectivos poderíos militares -incluyendo la carrera espacial-. El poder económico era, básicamente, un recurso para poder invertir en más y mejor armamento, en depuradas estrategias militares, en sofisticadas misiones de espionaje. Pero llegó el final de la década de los 80's y con éste, el desmoronamiento de una de las dos superpotencias militares.

El fin de la confrontación este-oeste privó de sentido a las antiguas alineaciones ideológicas que habían dividido al mundo, y a varias naciones, en bloques antagónicos. Igualmente, perdieron relevancia las creencias en la existencia de modelos únicos y caminos predeterminados para la evolución de las sociedades. Fue así como aquellos países que habían sido limitados y castigados después de haber perdido en la Segunda Guerra Mundial -Japón-, o aquellos que no contaban con una considerable fuerza bélica -Chile-, encontraron la oportunidad de destaparse como posibles potencias mundiales al ser Estados económicamente sólidos y con grandes perspectivas de expansión.

La búsqueda permanente de niveles superiores se convirtió en el motor de la dinámica económica contemporánea. Para alcanzar esos niveles, los países se han vinculado entre sí, con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento de sus ventajas comparativas, a través de los procesos de producción compartida y el uso de tecnologías de punta, beneficiándose de, entre otras cosas, las economías de escala. Por otro lado, el aumento sustancial de las capacidades de regiones y países, ha obligado a desarrollar nuevas y más ágiles estrategias de comercialización a nivel mundial a fin de penetrar en el mayor número de mercados posibles.

Sin embargo, la globalización trae consigo también ciertas dificultades e impone retos muy altos. Los estándares de calidad, por ejemplo, deben ser ahora de nivel mundial y la velocidad de respuesta a eventos o fenómenos políticos, religiosos, bursátiles o naturales, que ocurran en cualquier parte del mundo debe ser casi instantánea, porque todo afecta: <<El mundo es una aldea>>, diría Alvin Toffler (autor del "cambio del poder").

Esta recomposición de la escena política y económica internacional, imprime un carácter especial a la nueva competencia mundial: a la confrontación ideológica se ha sucedido una lucha aguda por la obtención de capital, la adquisición de tecnologías y la conquista de mercados. En suma, el éxito de las economías modernas (y con ellas el de las empresas) depende de su capacidad para vincularse, rápidamente, a dicho proceso de globalización.

Los bloques económicos:

La gestación en distintas partes del globo de espacios económicos integrados y amplios se ha dado de manera vertiginosa, tomando en consideración que se está hablando de la integración de países complejos por sí mismos. Aún cuando se han encontrado obstáculos de diferentes indoles para lograr la conformación de dichos espacios, aproximadamente en los últimos cinco años se han logrado consolidar casi totalmente los tres principales bloques del mundo: Norteamérica, la Unión Europea y la Cuenca Oriental del Pacífico. <<En un mundo globalizado hay una sola forma de competir: en primera división. No hay otras ligas.>>¹.

I.I.- Tendencias económicas actuales.

I.I.I. Tendencias Mundiales.

La necesidad de crecer en forma sostenida y elevar los niveles de competitividad internacional de la actividad productiva propició la adopción de una nueva estrategia de desarrollo en la década de los ochenta, que mantiene como objetivos centrales la recuperación económica con estabilidad de precios y promover mejores niveles de vida para la población. En el transcurso de la última década y como resultado de los cambios introducidos a la política económica, México ha experimentado una profunda transformación.

Las piezas centrales de la nueva estrategia por su impacto sobre la asignación de recursos, los niveles de eficiencia de la actividad productiva, y el financiamiento de la reconversión industrial son, en lo interno, las reformas introducidas a la política comercial y la liberalización del régimen de inversiones extranjeras.

1.- D. Koncevik
Asesor en Jefe de Banamex

En lo externo, se complementan con acciones encaminadas a promover un mayor acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales y al establecimiento de reglas claras que normen las relaciones comerciales y de inversión con otros países. La participación de México en negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales responde a éste último objetivo.

En este contexto, el Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá representa para México un paso natural para consolidar la nueva estrategia de desarrollo, así como nuevas oportunidades para incrementar los flujos comerciales y de inversión en la región norteamericana. Por su alcance y contenido, particularmente en lo que se refiere a la profundización de las medidas de apertura, tendrá un impacto significativo en la definición del perfil de la economía mexicana en el siglo XXI.

A partir de Julio de 1985, la política comercial seguida por México ha estado definida por el objetivo de vincular a la economía nacional con los mercados mundiales y propiciar un crecimiento sostenido del ingreso y del empleo a través de una mayor eficiencia microeconómica. En la última década, el sistema de protección ha evolucionado, de uno altamente discrecional basado en cuotas y permisos de importación, a uno más neutral en el que la protección se otorga principalmente mediante aranceles.

El programa de apertura iniciado en 1985 busca corregir las distorsiones e ineficiencias -tanto estáticas como dinámicas- que generó la estrategia de sustitución de importaciones seguida por México después de la Segunda Guerra Mundial, y que frenó el crecimiento del ingreso en nuestro país a partir de la década de los setentas.

Sus resultados han sido, hasta el momento, altamente satisfactorios. Destaca el comportamiento de las exportaciones no tradicionales y el crecimiento de la productividad en el sector manufacturero, superior al 4% en promedio anual durante los últimos años. En este proceso, la inversión extranjera directa ha jugado un papel importante. Además de contribuir directamente al crecimiento de la producción a través del aumento en el capital productivo, los flujos de capital externo han representado una fuente de crecimiento indirecto de la producción en los sectores en los que participa, al promover aumentos en la productividad y eficiencia de las empresas nacionales. En los tres últimos años, los cambios regulatorios, el programa de privatización y las condiciones y perspectivas macroeconómicas más favorables del país, han propiciado incrementos significativos en este tipo de flujos de capital.

El proceso de liberalización comercial se ha visto acompañado de un esfuerzo de apertura de los mercados externos, a través de la firma de acuerdos y convenios a nivel bilateral y multilateral. En 1986, México firmó el protocolo de adhesión al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y a cuatro códigos de conducta en materia de antidumping, valoración aduanera, licencias de importación y obstáculos técnicos al comercio. La adhesión de México al GATT permitió que el país se hiciera acreedor de las concesiones arancelarias otorgadas previamente entre los países miembros debido a la cláusula de nación más favorecida.

Se realizaron, asimismo, negociaciones para la firma de acuerdos de libre comercio con países centroamericanos, y con Chile, Colombia y Venezuela. En 1990, se iniciaron pláticas para un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, y se formalizaron negociaciones un año después para el Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Las negociaciones concluyeron en agosto de 1992.

Tabla 1: Calendario de Desgravación Arancelaria (Porcentajes*)

Desgravación	De México a:		Hacia México de:	
	E.U.A.	CANADÁ	E.U.A.	CANADÁ
Inmediata	84.0	79.0	43.0	41.0
A 5 años	8.0	8.0	18.0	19.0
A 10 años	7.0	12.0	38.0	38.0
A 15 años	1.0	1.0	1.0	1.0

* Representa el porcentaje de las exportaciones e importaciones no petroleras de México en 1991 que queda libre de arancel en el periodo mencionado.

Después de superar muchos obstáculos y como respuesta a presiones internas y externas de los tres países ubicados en el Norte de América, surge el Tratado de Libre Comercio, buscando lograr beneficios no solo entre ellos, sino traspasar sus fronteras, con fortaleza de bloque, para ocupar nuevos mercados.

En su momento, el modelo de sustitución de importaciones seguido por México, al igual que por muchos otros países latinoamericanos, permitió la modernización y el tránsito de una sociedad rural a una urbana e industrial. Hace dos décadas que dicho modelo resultó demasiado estrecho e inviable para la expansión de la economía nacional. Las rigideces de ese modelo, y el alargamiento excesivo de su aplicación, generaron (o aumentaron, en algunos casos) ineficacias en diversos sectores, que exigieron el uso de subsidios o la intervención estatal para que continuaran operando.

La existencia de un mercado sin competencia externa, desalentó la creatividad empresarial y la competitividad. El productor carecía de acceso a insumos de precio y calidad internacional, lo que se conjugó con algunos otros factores, para crear una estructura productiva sobredimensionada en muchos sectores, no especializada en otros, con rezagos tecnológicos y actitudes monopólicas en la mayoría. La calidad de los bienes no correspondía al precio y, por lo mismo, era imposible colocarlos en el mercado mundial. El consumidor

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

nacional era cautivo de esa política y tenía que subsidiar buena parte de la ineficiencia productiva.

Sin embargo, estas circunstancias no representaron para el gobierno mexicano un motivo mayor de cambio en el curso de la política económica. Este cambio no resultó obligado sino hasta la crisis del '82 que sufrió México. Se busca entonces lograr el equilibrio macroeconómico y se planea la apertura en dos etapas. En este sentido la idea era que, bajo un contexto de estabilidad a corto plazo se diera pauta a la aplicación de políticas de largo plazo con un nuevo modelo económico a seguir: el de la Liberalización.

Fue así como, en los dos sexenios anteriores (1982-1994), se llevaron a cabo acciones encaminadas a combatir la inflación y retomar el crecimiento, a fortalecer el Peso, a minimizar focos de ineficiencia y a promover la competitividad. Las condiciones físicas que sustentaron algunas de estas medidas son ya conocidas por el mundo entero, baste por lo pronto decir que, reales o no, en conjunto dichas circunstancias favorables mostraron al mundo un ambiente económico —específicamente empresarial— optimista, pujante y prometedor. Dicho ambiente sirvió para atraer capitales extranjeros a México y sentó las bases para reincorporarnos al intercambio comercial abierto.

Nuestro país pudo entonces beneficiarse, así como correr los riesgos, del nuevo dinamismo globalizador de la economía internacional.

I.I.2.- TLC. Impacto general en Norteamérica.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, North America Free Trade Agreement) fue el primer gran paso que dio México en materia de integración económica: su entrada al proceso de globalización. Pero esta alianza con Canadá y Estados Unidos no resultó ninguna sorpresa para nadie. Además de ser países vecinos, el mayor número de operaciones comerciales de importación y exportación de nuestra nación, es realizado con los EUA desde hace ya muchas décadas, además, el comercio Canadá-EUA es uno de los más fuertes del mundo. (Tabla 2)

Comercio exterior de México por principales países, 1986*.
(millones de dólares)

Países	Exportaciones de México	Importaciones de México	Saldo
E.U.A.	10,396	7,503	2,893
Japón	1,058	684	374
España	842	182	660
Francia	408	243	165
Rep. Fed. Alemana	387	723	-336
Brasil	277	145	32
Reino Unido	211	203	8

Canadá	194	225	-31
Israel	167	12	155
Argentina	119	156	-37
Resto del mundo	1,816	1,920	-104
TOTAL	15,775	11,996	3,779

***INEGI, Fomento Cultural Banamex A.C. ,SPP
México, Perfil de una Nación, México 1987.**

Importancia Comercial de la Región.

Para el año de 1997, el comercio entre Estados Unidos y Canadá significó el 18.2% del total mundial. A su vez, estos dos países representaron el 66.2% del mercado de las exportaciones totales mexicanas (13.7 miles de millones de dólares -mmd-) y el 64.7% de las compras al exterior (8.3 mmd). Si estas cifras son importantes en sí mismas, lo son más las que hablan de cómo están constituidas ambas corrientes. En efecto, del total vendido al exterior en el año de referencia, el 90.4% de los bienes de consumo, el 60.2% de los intermedios y el 75.8% de los bienes de capital, se enviaron a Estados Unidos y Canadá, y de ellos se compró el 69.5%, 69.7% y 59.8% del total importado de cada tipo de bienes, en el mismo año.

En conjunto, el mercado de Norteamérica constituido por lo tres países, representó aproximadamente el 18.8% del intercambio mundial en 1987. Del total del comercio de México con EUA y Canadá en 1987 (suma de importaciones y exportaciones) que ascendió a 22.3 mmd, la primera representó 97.3% y la segunda 2.7% únicamente. Sin embargo, organismos como la ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana), han proyectado tendencias en ambos casos, basándose en cifras reales, alcanzando los 50 mmd para finalizar el presente siglo, esto es, 124% superior al de 1987 en sólo 13 años.

Negociación y Firma.

Es evidente que la formación de un bloque económico norteamericano era inminente desde hace más de un sexenio. Las conversaciones al respecto comenzaron alrededor de 1985, pero no fue sino hasta mediados de 1991 (junio 12) que formalmente se inicia el proceso en la negociación del TLCNA, en la ciudad de Toronto.

El resultado de la negociación fue un documento de más de cuatrocientas páginas que se presentó al pueblo mexicano por el entonces Presidente Carlos Salinas, el 12 de agosto de 1992. En las siguientes semanas se le dio forma jurídica final y fue firmado por los mandatarios de los tres países el 17 de diciembre de 1992. Después de esta firma, el Presidente de México envió el

tratado al Senado de la República para su aprobación; Canadá y EUA hicieron lo propio de acuerdo a sus leyes y, finalmente, el TLC fue ratificado y se promulgó como ley en toda la región de Norteamérica, a partir del 1 de enero de 1994.

En este punto, es importante hacer notar que la entrada en vigor del Tratado se dio en un año muy difícil para México (elecciones presidenciales, crímenes políticos y hasta el campeonato mundial de fútbol), lo cual coadyuvó que no se apreciara la plena dimensión de lo que esta nueva alianza comercial, declarada como ley, representa. Esta falta de consciencia es extremadamente peligrosa y para estimar estos peligros se puede hacer una analogía. El TLC es como la diabetes, no presenta síntomas perceptibles fácilmente, no duele nada, pero si la persona no se da cuenta de lo que padece, en 10 años puede quedar ciega y tener mayores complicaciones.

Fundamentos.

<<El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) es un conjunto de normas que regirán el comercio y la inversión que efectúen México, Canadá y Estados Unidos. Se llama de libre comercio, porque estas reglas definen cómo y cuándo se eliminarán los permisos, las cuotas y las licencias y, particularmente, las tarifas y aranceles, es decir, los impuestos que se cobran por importar una mercancía. El acuerdo también incluye los mecanismos para dar solución a las diferencias que siempre surgen en las relaciones comerciales entre las naciones.>>²

Pero la entrada en vigor del TLC el primer día del '94, no significó la apertura inmediata o total en el comercio entre los tres países. Se abrieron de inmediato a la competencia, únicamente, los productos y servicios en los que se consideró a nuestro país ya preparado para competir, o bien, aquellos no producidos en México. En otros, en los que se juzgó ser menos eficientes y en los cuales se está trabajando para mejorar, se negoció un periodo de transición es decir, entre 5 y hasta 15 años para que se comercie libremente. Canadá y EUA pusieron condiciones similares.

La negociación trató de reconocer el grado de desarrollo entre México y nuestros vecinos (Tabla 3), por ello el 70% de las exportaciones mexicanas quedaron, en el acto, libres para ingresar a su mercado, mientras que nosotros liberamos sólo alrededor del 40% a los productos que ellos nos envían.

2.- Secofi
TLC de América del Norte. Operación Básica. México, 1994.

**PIB a Precios de Mercado, países miembros del bloque norteamericano
(millones de dólares)***

PAÍS	1989	1990	1991
EUA	5,200	5,400	5,650
CANADÁ	460	490	510
MÉXICO	150	180	215

* INEGI

AGENDA ESTADÍSTICA 1992. México, 1993.

Uno de los problemas fundamentales planteados al integrar una zona de libre comercio, es evitar que otros países, ajenos a la región, se favorezcan indebidamente de la disminución de aranceles que los miembros de la zona negociaron bajo el principio de reciprocidad. Por ende, y para asegurar que México, Canadá y EUA, sean efectivamente los beneficiados directos de las concesiones arancelarias negociadas en el caso del TLC, fue necesario definir las "reglas de origen".

Las reglas de origen del TLC son los requisitos que debe cumplir un producto para tener derecho a los beneficios del Tratado en materia de aranceles aduaneros. En lo fundamental, estas reglas son los requisitos mínimos de fabricación, contenido o elaboración en la región que debe cumplir un producto, para poder ser considerado como originario de América del Norte. La eliminación de los aranceles o impuestos de importación, prevista en el TLC, sólo se aplica a aquellos bienes que cumplan con las reglas de origen. Los productos que no cumplan con ellas, tienen que pagar el arancel correspondiente, a la misma tasa arancelaria que rige actualmente. (Tabla 4)

Inversión en el extranjero de las Tres Economías Más Importantes del Mundo* (miles de millones de dólares)

PAÍS	1980	1989	DEL TOTAL MUNDIAL
ESTADOS UNIDOS	220	380	46.41 - 28.31
UNIÓN EUROPEA	153	547	32.28 - 40.76
JAPÓN	20	154	4.22 - 11.47
MUNDIAL	474	1,342	

* Excelsior
México; Dic. 9, 1992.

México se encuentra hoy integrado en un bloque económico con un potencial muy fuerte (Tabla 4) y, aún cuando sus debilidades son muchas, debe apelar a la conciencia plena de su situación y reaccionar ya ante ella («Cuando los países del primer mundo te aceptan en su "exclusivo club capitalista", se te acabó la siesta.»), para aprovechar realmente las ventajas que ofrece la agrupación por bloques y entrar, de una vez por todas, en la lucha por conseguir y mantener mercados más allá de sus fronteras.

TLC. Ventajas y Desventajas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Creación de una Zona comercial amplia.	Dependencia tecnológica.
Depuración de Industrias no competitivas.	Creación instantánea de una competencia con Calidad proveniente del extranjero.
Aumento de empleos.	Recursos insuficientes.
Mayor competencia.	Zona de manufactura extranjera.
Ingresos de capitales extranjeros.	
Mayor competencia.	
Eliminación de barreras arancelarias.	
Apertura económica.	
Flujo abierto de profesionales.	
Alianzas estratégicas.	

Es importante resaltar una de las desventajas relacionada con la calidad. México cuenta con recursos insuficientes que lo ponen en peligro al competir contra países (E.U.A. y Canadá) que durante años han implantado controles de calidad y han desarrollado productos con una mejor investigación y con mejores diseños. Esto nos hace pensar que México tendrá que implantar alianzas estratégicas que lo impulsen a mejorar la calidad de sus productos para así poder estar en el mismo nivel de juego.

México no supo darse cuenta a tiempo de lo urgente que era despertar de la "siesta" y ponerse a trabajar para poder generar más y mejores empleos, aprovechando la eliminación de barreras arancelarias, la creación de una zona comercial amplia, la apertura económica; y el desarrollo de mejores profesionales que compitan a la altura de los extranjeros.

El TLC entró en función el 01/01/94 pero se estuvo y - a veces se sigue estando - muy distraído: Guerra en Chiapas, elecciones presidenciales, crímenes políticos y un mundial de fútbol y no se dio cuenta de las muchas compañías que ya llegaron y se están posicionando de diversos mercados.

1.1.3.- La Unión Europea y el Tratado de Maastricht.

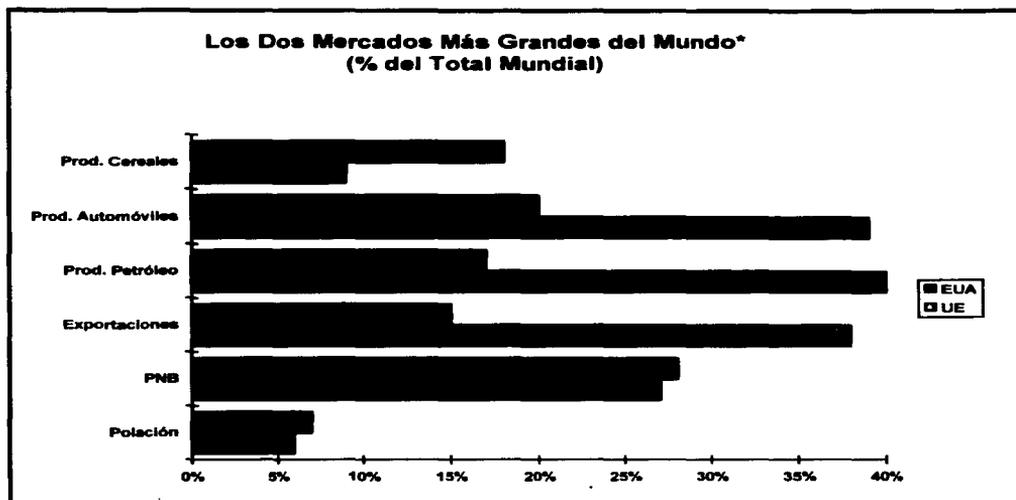
En diciembre de 1991, con la firma del Tratado de Maastricht por doce países, se cristalizaba por fin el sueño europeo de unificación formal: la Unión Europea (UE). Con él, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal y el Reino Unido, se comprometían a eliminar entre ellos sus fronteras territoriales y a crear un mercado único, con una moneda y un banco central comunes, proyectado para entrar en vigor el 1 de enero de 1993.

Definitivamente, el lograr la configuración de un mercado de libre comercio europeo, no resultó tarea fácil, debido primordialmente, a grandes diferencias políticas, guerras internas y diferentes niveles de desarrollo económico. Los primeros intentos de unificación se gestaron al comienzo de los 50's y fue en 1957, con el Tratado de Roma, que se creó la Comunidad Económica Europea (CEE), o Mercado Común Europeo, con la participación de Bélgica, Francia, Italia, Holanda, Luxemburgo y la RFA (hoy Alemania).

Se llega así a la conformación de la Unión Europea, producto de la fusión de diferentes organismos europeos: la Comunidad Europea del Carbón y el Acero, la Comunidad Europea de la Energía Atómica y la CEE. Sin duda alguna, la UE es el bloque europeo más importante (Tabla 5) y conocido debido a sus características inherentes, postuladas en el Tratado de Maastricht; pero cabe mencionar que existe otro acuerdo europeo que se firmó en 1960 (y que no fue difundido ampliamente sino hasta hace pocos años) en la Convención de Estocolmo y que agrupa a Austria, Finlandia, Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suecia y Suiza, llevando por nombre Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).

De hecho, existe un proyecto de unificación de ambas entidades: la UE y la AELC, mediante el llamado Espacio Económico Europeo (EEE) que pretende integrar la zona de libre comercio más grande del mundo (más de 380 millones de consumidores con un elevado poder de compra). Sin embargo, este proyecto surgido apenas en 1989, tiene aún un arduo camino por recorrer.

Por lo pronto, la UE busca unificar económica y políticamente a sus miembros para lograr un beneficio común interno y con ello consolidar una fuerza suficientemente capaz de ocupar, de alguna manera, el vacío como superpotencia dejado por la URSS al desaparecer; capaz de atraer la inversión extranjera hacia territorios europeos, además de los de EUA. Actualmente, las dos regiones consideradas como las más grandes del mundo son Norteamérica y la UE. La diferencia principal entre estos dos espacios (Gráfica 1) es la producción de petróleo y las exportaciones, aspectos dominados por la UE en una proporción de 2 a 1; sin embargo, por lo que respecta al porcentaje del PNB mundial, las cifras se muestran muy similares.



*Excélsior
México, 1995

Es por ello que la UE espera su pronta ampliación, y mientras el EEE da señales más factibles, funda su esperanza en la inquietud de algunos otros países europeos interesados en incorporarse, a saber: Chipre, Hungría, Malta, Polonia y Turquía. Paralelamente, Suiza se encamina a su unificación con el bloque, pero este proceso ha resultado lento debido a que sus ciudadanos son más conservadores que el resto de los europeos, circunstancia reflejada en la opinión popular manifestada, ya que en dicho país, ésta realmente cuenta en un alto porcentaje para la mayoría de las decisiones que el gobierno toma.

La Importancia de la UE para México.

El proceso de reorganización de la economía mundial con base en bloques regionales, promete tener un gran beneficiario: México, país que, gracias a su localización geográfica, parece perfilarse hacia el futuro cercano como uno de los puntos de mayor convergencia del comercio internacional.

Para la Unión Europea -pionera de los bloques económicos- México representa la puerta de entrada a los mercados norteamericanos y de la Cuenca del Pacífico; le abre la posibilidad de participar en el de América Latina y le ofrece un espacio favorable a la inversión.

Así, gracias a esta relación, los mexicanos pueden lograr una proyección económica cuyos beneficios directos serían el incremento del intercambio comercial, la cooperación industrial como medio de estímulo a la inversión y al acercamiento político, necesario para un comercio eficiente. De hecho, según datos publicados por la oficina de estadística de las comunidades europeas, las exportaciones mexicanas a los países de la Unión tuvieron un ritmo de crecimiento de 4.9% anual de 1986 a 1993, destacando la dinámica de las exportaciones no petroleras, cuyo aumento llegó a un promedio del 19.5 por ciento.

Resultan lógicas entonces, propuestas como la de que se favorezca en México la presencia de entidades financieras europeas que fomenten el comercio recíproco y el flujo de capitales; que empresarios europeos y nacionales realicen proyectos conjuntos de inversión en terceros países, y que se multipliquen las perspectivas del Tratado de Libre Comercio.

Pero, así como se reconocen las oportunidades ante la relación con la UE, se debe también aprender de sus lecciones, se debe advertir que el proceso de integración regional es sumamente complejo, con aspectos positivos y negativos como los que enfrentan los países de la Unión: altas tasas de desempleo, actitudes antiunitarias, seguridad interna en riesgo constante y el reto no sólo de alcanzar, sino de mantener la convergencia económica.

“Un hombre de Monterrey tendrá más en común con un tipo de San Antonio que con uno de Oaxaca”.

I.1.4.- Chile. El nuevo tigre latinoamericano.

El pueblo chileno no ha estado exento de sufrir los fantasmas del subdesarrollo: los diecisiete años de la pesadilla de la dictadura, vieron su fin no hace mucho (1973-1990), pero las heridas tardarán muchos años más en sanar. A pesar de esta dura realidad, Chile se ha destapado como potencia económica, al grado de que algunos ya lo denominan el nuevo “tigre latinoamericano”.

El pueblo nipón suele ser el ejemplo de que cuando se quiere se puede, pero muchos “saltan” ante este ejemplo alegando que sus características y circunstancias son muy diferentes a las del pueblo mexicano, y que por tanto, es difícil lograr una comparación en términos reales entre ambos países. No así con el pueblo chileno. Su territorio y sus recursos no parecen ser muy diferentes de aquellos con los que cuenta nuestro país; además, nos une la misma lengua y el mismo espíritu de pueblo latino.

De hecho, es bien sabido en todo el mundo que la riqueza actual de México está muy por encima de muchos países, no sólo de América, sino de todo

el planeta. Sin embargo, comparativamente se tiene que Chile es habitado por 14 millones de personas que exportan 18 mil millones de dólares, mientras que en México son 90 millones de habitantes y exporta 66 mil millones de dólares. La proporción es de casi 2 a 1 en su favor. Sin embargo, su sector es básicamente primario y con limitantes geográficas y territoriales.

La estrategia que le ha valido a Chile para distinguirse del resto de sus vecinos de continente se basa en preceptos fácilmente comprensibles, no así aplicables. Consciente de que no podía anclar su economía a la producción nacional de petróleo (1993: 14 millones de barriles diarios) -como lo hicieran México mismo (2,600 millones) o Venezuela (2,560 millones)-, durante muchos años-, Chile comenzó a buscar y analizar aquellas áreas específicas en las que sí podía ser competitivo. Fue entonces cuando se abocó a desarrollar sus productos agrícolas (manzana, uva y Kiwi, por ejemplo), para luego llevarlos también, más allá de sus fronteras, con visión de futuro y efectivas políticas de ocupación de mercados extranjeros.

Por otro lado, se han preocupado también por desarrollar su potencial turístico (para 1993, su nivel de ingresos por turismo fue superado únicamente por México), aprovechando una simple ventaja sobre sus vecinos sudamericanos: el turista puede caminar tranquilamente por las calles y los sitios de interés chilenos, sin temor a ser sorprendido por algún atentado o la presencia constante de las fuerzas armadas.

Así, los frutos del arduo trabajo chileno de décadas enteras (incluyendo los tiempos de la represión), comienzan a cosecharse. Sus importaciones representan la tercera parte de sus exportaciones. Su inflación anual es de las más bajas de Latinoamérica (8.9% para 1994) y tienen un nivel de rendimientos en la Bolsa bastante considerables (del orden del 51.4% para el mismo año). Más aún, Chile sigue viendo hacia adelante. En el '94 inició negociaciones para entrar al TLC junto a México, Canadá y EUA (Tabla 5) y creó junto con Ecuador, una zona de libre comercio que entró en vigor el 1 de enero de 1995.

He aquí un buen ejemplo, un modelo a seguir, no sólo por México, sino por cualquier otro país latinoamericano. Hay que sobreponerse a los errores políticos y luchar por logros económicos, para utilizarlos en beneficio del bienestar general. Después de todo, América Latina ha sufrido dolorosas lecciones que han enseñado que las grandes desigualdades sociales, siempre terminan cobrando algún precio.

“En Chile hay 14 millones de habitantes que exportan 18 mil millones de dólares. En México hay 90 millones de habitantes que exportan 66 mil millones de dólares”.

4.- Reforma

Pág. 30", Pulso Latinoamericano. México, Dic. 15, 1994.

5.- Acevedo, Florido, Muñoz y Pérez

Tesis: Efecto multiplicador de asesoría de Ingeniería Industrial.

Fac. De Ingeniería, UNAM. México, 1995.

Chile hacia el TLC*
(millones de dólares)

Exportaciones chilenas a la región (1992)

		Total Chile /a	Total importaciones /b
Estados Unidos	1,650	16.6%	0.3%
Canadá	75	0.8%	0.1%
México	95	1.0%	0.2%
Norteamérica	1,818	18.3%	0.2%

Comercio de México con Chile

	Exportaciones	Importaciones	Saldo
1991	123.6	49.8	73.8
1992	152.9	95.3	57.6
1993	198.5	130.1	68.4

a/ Participación respecto a las exportaciones totales chilenas.

b/ Participación respecto a las importaciones totales de cada país.

*Reforma

Pág. 33ª, sección financiera. México; Dic. 13, 1994.

I.1.5.- México.

“El futuro no es lo que nos va a suceder, es lo que vamos a hacer que ocurra”

La reactivación de la economía experimentada en 1996 al haber alcanzado un PIB de 5.1%, creó expectativas positivas para 1997; sin embargo, los resultados del primer trimestre han moderado el optimismo que reinaba a principios de año. Esto se debe a que la estabilización de los mercados financieros, los ajustes macroeconómicos y el reflejo sustancial en la microeconomía aun no se han alcanzado.

Buena parte de la reactivación de 1996, se apoyó en el desempeño del sector externo de la economía, es decir, el proceso devaluatorio provocó el encarecimiento de los insumos importados y reorientó el abastecimiento de los exportadores quienes dieron preferencia a los insumos nacionales. Sin embargo este proceso no alcanzó la fuerza suficiente como para reactivar los niveles de consumo que permitieran impulsar el mercado interno.

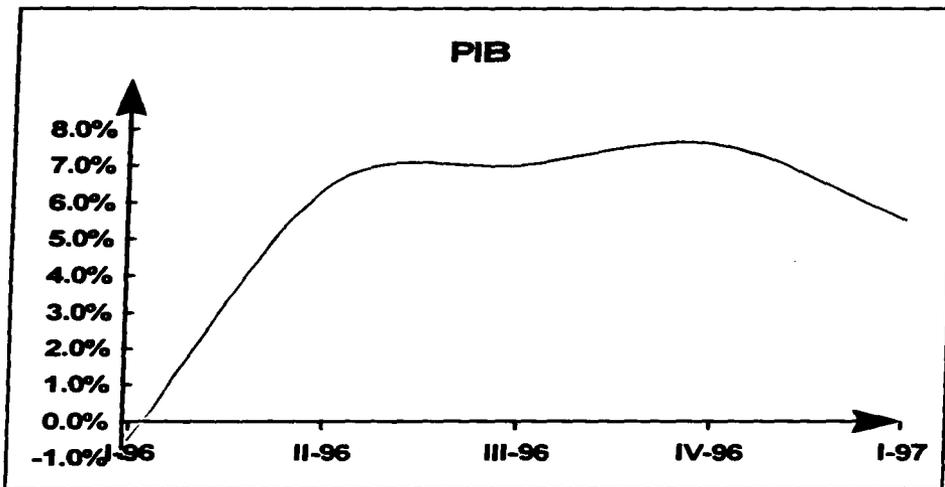
La débil recuperación del consumo es producto de diversos factores entre los que destacan la limitada capacidad de la economía mexicana para generar empleos, derivada, a su vez, de los bajos niveles de inversión, así como el constante deterioro del poder adquisitivo en el que descansa la política

antiinflacionaria y, durante los últimos periodos, la pérdida de los efectos multiplicadores de las exportaciones.

A pesar de las expectativas de un crecimiento sostenido para 1997, y los resultados del PIB de 5.5% durante el primer trimestre del año, contra una caída de 4.5% en el mismo periodo del año anterior, se estima que el nivel de consumo se mantendrá abajo de los niveles alcanzados en 1994, lo que provocará rezago en el crecimiento de la producción.

Al analizar el comportamiento de las ventas netas de las empresas que cotizan en la BMV, se observa que se registró un descenso de 5.4% en términos reales con respecto a las alcanzadas durante el primer trimestre de 1996. Asimismo las ventas al menudeo durante el primer bimestre del año, presentaron una contracción de 4% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Esta disparidad entre el crecimiento de la producción y el crecimiento del consumo reflejan la necesidad de tomar medidas para reactivar el mercado interno, ya que de lo contrario los niveles de inventario de las empresas se verán saturados a menos que el mercado externo sea capaz de responder a los niveles de producción.



“El Presidente Zedillo mencionó 14 veces la palabra productividad en su último informe de gobierno. Nos urge ser productivos en todos los niveles todas las personas”.

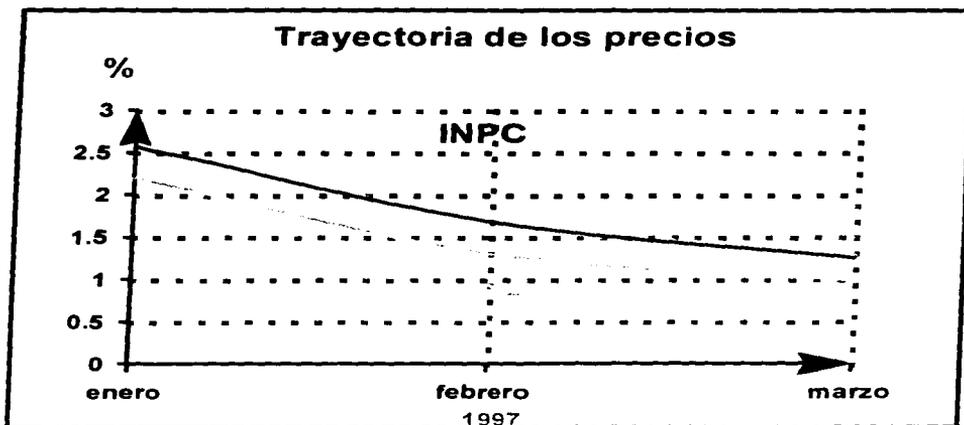
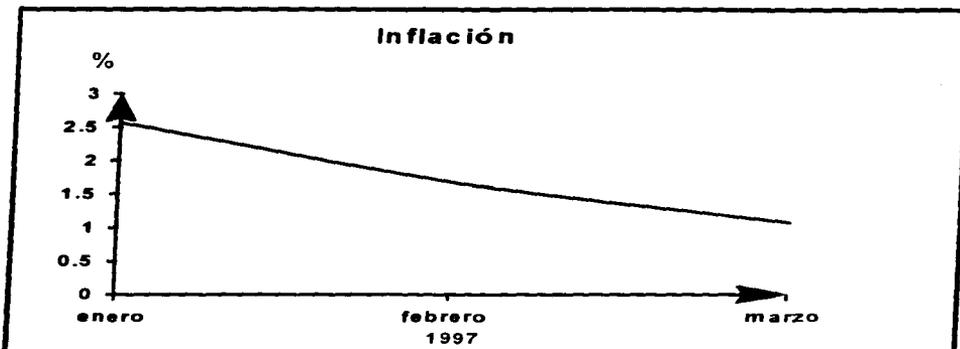
En cuanto al crecimiento inflacionario, la cifra oficial estimada es de 15 % para 1997, sin embargo hasta el mes de marzo el INPC acumulado alcanzó un crecimiento de 5.59 % con ello se dio un avance del 37% a la meta oficial al cierre de año. Comparado con la cifra del mismo periodo del año anterior, se observa una diferencia de -2.76 puntos porcentuales; de ahí que los analistas afirmen que dados ciertos factores como la gradual recuperación del impulso al gasto público, y alguna volatilidad en los mercados cambiarios y financieros, que pudiera suscitarse por el ambiente electoral, la inflación a fin de año puede llegar hasta 19%.

"Hay descontento, pero todo en la vida es a cambio de..."

En relación con la inflación de costos, la brecha entre el INPC y el INPP se redujo. El INPC tuvo un incremento mayor de 24.46% anualizado mientras que el INPP muestra un crecimiento anualizado de 20.90 %.

Por otro lado, la estructura de precios afecta aún a los estratos de la población de menores ingresos, ya que las personas que obtienen un salario mínimo al mes registraron una variación anualizada del 27.11%, mientras que el INPC tuvo un aumento anualizado de 24.46% hasta el mes de marzo.

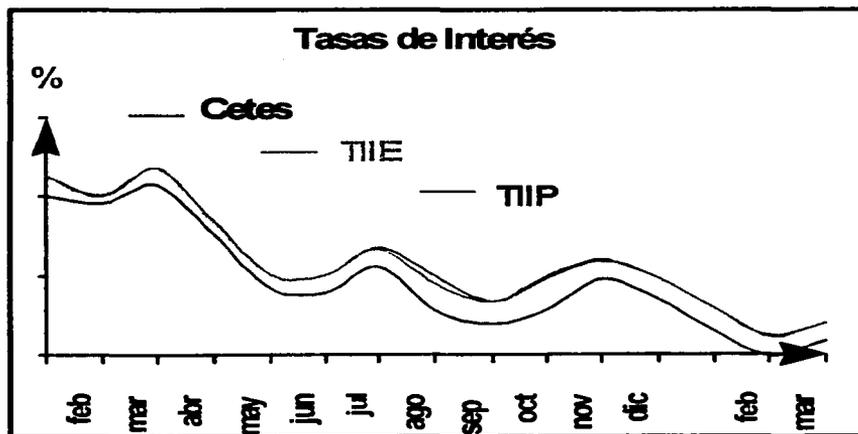
Es muy importante resaltar que los resultados que la población está esperando son mejoras directas y notables en su bolsillo y no en los macroindicadores que se mencionan anteriormente. Esto desde luego muestra una clara recuperación para el país, pero hay mucho camino por recorrer y parece ser que las medidas tomadas por el gobierno llevan la dirección indicada.

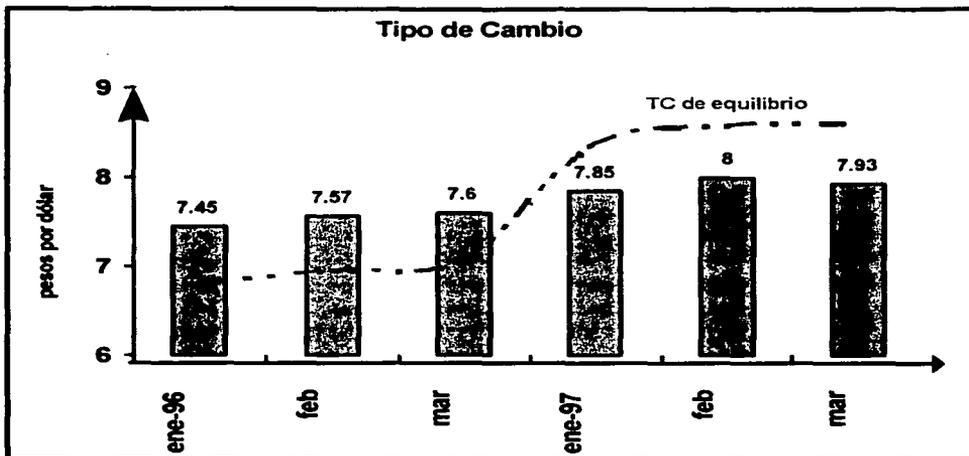


La TIIE fue en promedio durante el trimestre de 24.5 %, 17 puntos abajo de la cifra del mismo período del año anterior, mientras la TIIP alcanzó un promedio de 24.10 %. Los Cetes a 28 días tuvieron un rendimiento de 21.48% durante el primer trimestre del año.

El tipo de cambio ha mostrado un comportamiento relativamente estable, aunque se ha levantado una serie de controversias sobre el nivel de equilibrio de ésta variable. Hasta el momento, la fortaleza del tipo de cambio ha sido mayor a la esperada sin embargo existe el riesgo de un deterioro en la balanza comercial que pudiera demandar un ajuste drástico en la paridad cambiaria

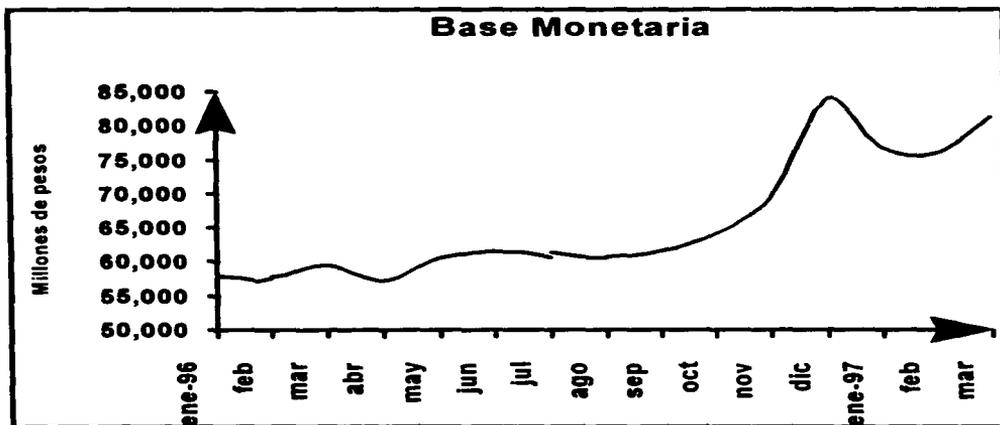
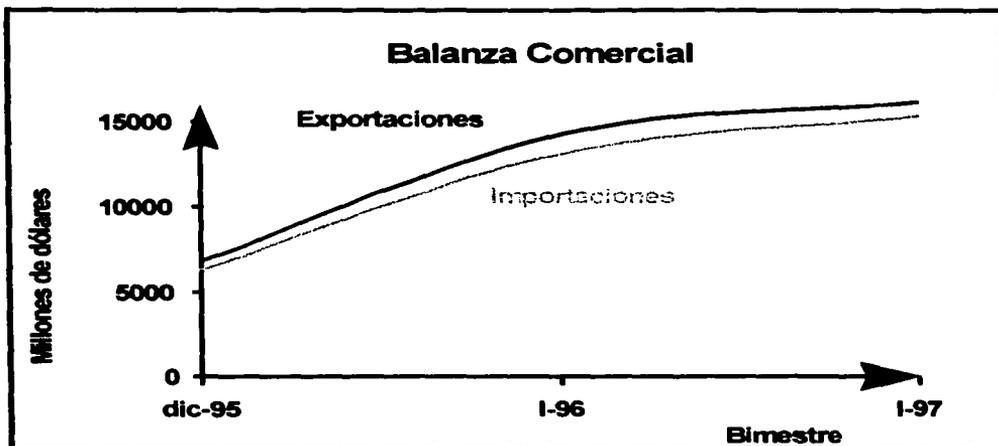
En enero de 1997, se registró una entrada considerable de recursos foráneos (se estima un monto superior a los 700 millones de dólares), producto de los resultados macroeconómicos más favorables de lo previsto y de la instrumentación de una estrategia de colocaciones de bonos y prepagos de la deuda externa. Esto favoreció el fortalecimiento del peso e influyó en la disminución de las tasa de interés.





Durante 1996, se logró alcanzar un superávit comercial de 6,414 millones de dólares, cifra inferior en 9.5 % respecto al resultado positivo de 1995. La baja en el superávit se explica por un mayor crecimiento de las importaciones. Las compras hechas al exterior más importantes correspondieron a materias primas, habiendo representado el 80.4% de las totales. Durante el primer trimestre de 1997, el saldo en al balanza comercial alcanzó un superávit de 1,419 millones de dólares, mientras que en el mismo período del año anterior el superávit de la balanza comercial fue de 1,934 millones de dólares 27% arriba del resultado obtenido en el primer período de 1997. Durante el primer trimestre de este año las exportaciones del sector maquilador crecieron 18 % a tasa anual, en tanto que las del no maquilador lo hicieron en 10.2%. Las exportaciones de productos petroleros sumaron 2,931 mdd un incremento de 19.6% en comparación con el monto del mismo período del año pasado. Las importaciones, 23,540 mdd un incremento de 17.5% en comparación con el mismo lapso de 1996.

En materia de política monetaria, el programa para 1997 estima que la base monetaria habría de descender en 6,500 millones de pesos en el primer trimestre del presente año, pero la baja solamente llegó a 4,442 millones de pesos para alcanzar un saldo de \$79,549 millones.



Todas las gráficas anteriores. Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

CONCLUSIONES:

Los signos positivos que se han presentado en la economía durante los tres primeros meses del año, se derivan principalmente de las variables del sector externo (principalmente el sector exportador), pero las empresas orientadas al mercado interno todavía enfrentan fuertes problemas de liquidez, deudas bancarias y fiscales.

El manejo de la política monetaria ha sido efectivo, aunque comienza a presentar sus focos rojos sobre todo en el tipo de cambio, que podría verse afectado por el comportamiento de los factores exteriores y las relaciones comerciales del país.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la generación de empleos de aproximadamente el 9% durante los primeros tres meses del año, aún es insuficiente por lo que se tendrá que reconsiderar el actual programa económico del gobierno para mejorar el ingreso de las familias y reactivar el consumo interno.

Por otra parte deberá seguirse muy de cerca el comportamiento del gasto gubernamental, que ya que de ello depende el movimiento de algunas variables básicas como el empleo, inflación y tasa de interés. Durante el primer trimestre del año el Sector Público registró un superávit económico de 8,991 millones de pesos, el gasto primario creció 5%, y los ingresos tributarios superaron en 10.5 % a los obtenidos en el mismo periodo de 1996.

Tendencia neta de valores gubernamentales = De acuerdo con el artículo 11 de la ley de Banco de México, este instituto central sólo puede dar crédito al Gobierno Federal mediante el ejercicio de la cuenta corriente que lleva a la Tesorería de la Federación. Para efectos de dicha ley, no se considera crédito al Gobierno Federal los Valores a cargo de éste, y que son propiedad del Banco de México.

A partir de Diciembre de 1994, los valores adquiridos no se incluyen como tenencia de Banco de México sino como financiamiento a la banca. Debido a que los depósitos pudieran ser mayores que la tenencia propia, cuando esto suceda, el saldo neto se reportará en la columna de depósitos de regulación monetaria netos en vez de la tenencia de valores.

Crédito Neto al Gobierno = Incluye crédito directo mas uso del crédito a través de la cuenta corriente de la Tesorería de la federación menos depósitos del Gobierno Federal. A partir de Abril de 1994, Banxico no puede otorgar crédito directo a l Gobierno Federal, sino únicamente el generado a través del uso de la cuenta corriente de la Tesorería de la Federación por sobregiros.

Crédito Neto a Bancos = Incluye créditos y sobregiros de la cuenta única menos depósitos (los depósitos en cuenta corriente). A partir de 1994, incluye los reportes con la Banca.

Financiamiento neto a otros intermediarios financieros = Incluye los créditos menos los depósitos.

Recursos (Activos) :

• Tenencia Neta en Valores Gubernamentales

• Créditos a:

Gobierno Federal
Banca de Desarrollo
Banca Comercial
Fobaproa
Fideicomisos Oficiales
Participación en Organismos Internacionales
Otros

Obligaciones (Pasivos):

• Billetes y monedas

• Depósitos de:

Regulación monetaria netos
Del Gobierno Federal
De Empresas y Organismos de Sector Público
De la Banca de Desarrollo
De la Banca Comercial
De Fobaproa
De Fideicomisos Oficiales
De Organismos Internacionales
Acreedores diversos
Otros

Depósitos de regulación monetaria neta = En la columna de valores del Sector Público sólo se incluyen la tenencia neta de depósitos de regulación monetaria cuando resulte positiva, en caso contrario, es decir, si el depósito de regulación monetaria es mayor que la tenencia bruta de valores la posición neta se reporta en las obligaciones.

Es decir cuando Depósitos de Regulación Monetaria > Tenencia Neta de Valores Gubernamentales = se reporta en Columna de Valores del Sector público no financieros.

Cuando Depósitos de regulación monetaria < Tenencia neta de valores Gubernamentales = se reporta en Columna de Recursos de Banco de México.

De acuerdo con la ley de Banxico, éste sólo puede dar créditos al Gobierno Federal mediante sobregiros en su cuenta corriente, por este motivo en los recursos se incluirán los sobregiros de dicha cuenta y en las obligaciones los depósitos, incluida la cuenta corriente, cuando su saldo sea acreedor. Vale la pena recordar que no se consideran como financiamientos al gobierno las adquisiciones de valores gubernamentales de Banxico por medio de operaciones de mercado abierto.

"En 1995-96 invertir no era rentable, pero no invertir era un suicidio".

"Enseñar a los trabajadores a cambiar standard de vida por un nivel de vida. Esto referido también al trabajo".

"El populismo es un acto de la economía cerrada, y en México hay mucho populismo".

Hemerografia

Digitized by Google

Convenio de Cooperación Financiera entre Nafin y la Unión Europea

Mediante el Convenio de Cooperación Financiera suscrito entre Nafin y la Unión Europea, la institución aplica el programa *European Community Investment Partners (ECIP)* para promover converciones entre empresas medianas y pequeñas en las que participen inversionistas mexicanos y europeos. A través del ECIP la Unión Europea participa con capital accionario en forma conjunta con Nacional Financiera en la creación y modernización de dichas empresas.

Samsung Motors eyes Europe

Samsung Motors, the new South Korean car company, has established a European headquarters in Frankfurt and may eventually build factories in Europe. However, any large industrial investments by Samsung Motors in Europe are not expected until after the year 2000 since it has not yet produced its first car. Samsung is building its first car plant at Pusan, South Korea, to begin production in 1998 and make 500,000 medium-sized saloons a year by 2000.

Europe is expected to be a main export market for Samsung as for other Korean carmakers. In gaining state approval in 1994 for its car project, Samsung promised the Korean government to export 55 per cent of its production up to 2002 to avoid disrupting the sluggish domestic market and causing losses for its competitors, which include Hyundai and Daewoo. Some analysts have expressed scepticism Samsung's ability to enter the European market.

lunes 4 de marzo de 1996, REFORMA.

FINANCIAL TIMES - FRIDAY MARCH 1 1996

GM to build \$340m car plant in Poland **Máscaras de modernidad**

Para mí, llegar a ser moderno

significa llegar a ser competitivo en el mercado internacional. No

By Kevin Done, East Europe Correspondent

General Motors, the world's biggest vehicle maker, yesterday signed a letter of intent with the Polish government to build a \$340m (\$340m) car plant in southern Poland.

The project will be the biggest greenfield site investment made by the motor industry in central Europe (with the exception of eastern Germany) since the collapse of communism.

The GM plant will be at Gliwice, near Katowice, in the industrial region of Upper Silesia.

It will have an initial capacity of 70,000-100,000 cars a year and production is planned to begin in 1998.

The plant will employ about 2,000. It has been welcomed by the Polish government as a source of new jobs in a region undergoing restructuring from mining and heavy industrial sectors.

Burger King to expand in Japan

Central America fund launched **importa lo que**

Britain's Commonwealth Development Corporation has launched what it said was the first venture capital fund for Central America. The \$22m fund will invest between \$250,000 and \$3m in small and medium-sized businesses in sectors including agriculture, tourism, manufacturing, power and services. Investments are possible in all seven Central American countries. CDC will contribute up to half of the funds with the rest coming from the InterAmerican Investment Corporation, Sweden's Swedfund and five local private sector institutions. Management of the fund will be provided by a separate company. CDC, a development finance organisation no longer funded by the British government, has America out of a \$2.2bn

REFORMA

Martes 27 de febrero

Será respetada la decisión de UE sobre el TLC.-Secofi

Por Yadira Mena

LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO Industrial informó que la decisión de la Unión Europea de postergar la aprobación de un acuerdo marco de libre comercio con México será respetada, aunque existe el interés de profundizar en la relación comercial.

Voceros de la dependencia señalaron

hagas, eres moderno si lo que haces vale mucho la pena hacerlo en Suecia, en Canadá o en

Francia. Según

Unión Europea representan un 12 por ciento del comercio exterior.

José Zabudovsky, en una reciente entrevista, manifestó que será prioritario durante este año reactivar las negociaciones comerciales pendientes que buscan la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con el objeto de asegurar la entrada

Producirá Chile 2.5 millones de toneladas de cobre en '95

Inyectarán recursos por US 2,200 millones al sector el próximo año

SANTIAGO, 26 de noviembre (Reuter).— La producción chilena de cobre alcanzará este año unos 2.5 millones de toneladas, mientras que para fines de esta década se prevé que el nivel ascienda a 4.3 millones de toneladas, dijo el ministro de Minería, Benjamín Tepitzky.

En 1996, la inversión de capitales nuevos en la minería chilena totalizará 2,200 millones de dólares y de esa cantidad, un 80% será asignado al cobre, agregó Tepitzky en un discurso ante la conferencia "Cobre '95".

"La producción de cobre para el año 1995 alcanzará 2.5 millones de toneladas, lo que representará más de un cuarto de la producción mundial", declaró el ministro ante el simposio internacional sobre la industria del cobre en Chile.

El cálculo de Tepitzky fue levemente superior a la mayoría de las anteriores proyecciones de la producción para el año.

El año pasado, Chile, el mayor productor de cobre en el mundo, registró una producción de 2.21 millones de toneladas y hasta la fecha la extracción para este año supera en un 10% los niveles de 1994.

Un 55% de la producción de este año provendrá de minas privadas, señaló Tepitzky.

Weaker peso helps Cemex profits double

Cemex, Mexico's biggest cement company and the fourth-largest in the world, recorded strong increases in profits and sales last year.

Net income more than doubled to 5.9bn pesos (\$781m), helped by the fact that as Mexico's currency fell, the peso value of overseas operations rose. Cash flow increased by 14 per cent to 6.3bn pesos.

The group lifted net revenues to 19.8bn pesos for 1995, a 23 per cent increase on 1994, largely due to the company's

international of Mexico accounted for 6 per cent of sales, while in Spain, Venezuela the US benefited from operating margins.

The company registered a 35 per cent increase in profits to 35.8bn pesos, 85 per cent of which is debt, and 85 per cent inated in dollars. H expects operating ca \$1bn this year.

The Mexican slumped by 7 per cent hitting the construct try hard.

Cemex's sales fell

Copyright (C) The Economist Newspaper

Al alza y a la Baja

Los bemoles del libre comercio; el TLC, rehén de las elecciones

Las certificaciones y las 'listas negras' de EU



Una más. Mal comienza la semana el Gobierno de EU. Accediendo a las presiones electorales, se olvidó que

México figura entre sus socios más importantes y no sólo eso, sino que ya firmó un mecanismo para arreglar las diferencias surgidas del libre comercio. Pues, no, ahora echó a México al mismo nivel que otras 45 naciones con las que negocia, anuncia la eventual imposición de castigos por su juicio, México también impone trabas a las exportaciones estadounidenses. No haría mal la Secofi en recordar al Tío Sam los casos de cemento, atún, acero, aguacate, jitomate, pimientos, carnes, llantas, ropa. ¿Qué más?

NEWS DIGEST

Nova and Union Carbide in alliance

Nova, the Calgary-based pipeline and chemicals group, is to join forces with Union Carbide of the US to build a US\$600m ethylene plant at Joffre, Alberta. The plant will add 2bn lbs of capacity a year to Nova's petrochemical complex at Joffre, bringing total capacity to 5.4bn lbs and making Joffre the world's biggest ethylene manufacturing site. The project, due for completion in 2000, will supply markets mainly in North America and Asia.

Ethylene, made from the ethane component of natural gas, is used in the production of polyethylene - the most widely used plastic for consumer goods and packaging. Nova is also

ECN 20 MAY 95 / Latin America savours the tequila aftertaste / South American economies
LAST year looked like being a great one for Latin America's decades of trade barriers and state intervention, most of the already opted for free markets. On January 1st, Mexico (with United States) confirmed that choice with the inauguration of

CAPÍTULO II

He aquí una lista de los siete pecados capitales:

- **Riqueza sin trabajo.**
- **Placer sin consciencia.**
- **Conocimientos sin carácter.**
- **Ciencia sin amar a la humanidad.**
- **Religiosidad sin sacrificios.**
- **Política sin principios.**
- **Negocios sin moral.**

Mahatma Ghandi

II.- Problemática del desarrollo de las empresas y el perfil específico del empresario y el trabajador mexicano.

Se han llevado dos décadas queriendo cambiar el modelo económico de México a base de querer copiar experiencias exitosas en otros países y el resultado ha sido una reducción dramática en el nivel de vida y de empleo de los mexicanos y una reducción en la capacidad de generar buenos empleos en forma autosuficiente. Muchos de los fracasos se deben a la falta de articulación de las cadenas productivas, falta de una visión logística y a otros conceptos igualmente importantes, pero no cabe duda que el denominador común de la mayoría de los casos exitosos ha sido la capacidad de desarrollar una cultura organizacional capaz de involucrar a todos los que trabajan en la organización, entendiendo las diferencias que hacen que ciertas metodologías funcionen mejor en México.

Dentro de este proyecto de Tesis se ha iniciado una recopilación de experiencias exitosas y otras que no lo han sido para estudiar las diferencias relevantes que podrían sugerir la conveniencia o inconveniencia de adoptar otras metodologías. Estando consciente de que la riqueza de variables que afectan estos resultados es mucho mayor que la capacidad de identificarlas y de medir sus interrelaciones, y por ello se trata de identificar algunas diferencias culturales que pueden ser relevantes en la gestión empresarial en México. Con objeto de simplificar su aplicación se han escogido seis variables alrededor de las cuales se trata de agrupar las diferencias relevantes:

- 1.-El dirigente como líder (ética de la actitud)
- 2.-El dirigente como administrador (ética del comportamiento)
- 3.-Formación de equipos y cadenas (ética de la interacción)
- 4.-Toma de decisiones (proactividad)
- 5.-Competencia (ética del conocimiento)
- 6.-Efectividad (orientación a resultados)

Dentro del desarrollo de esta Tesis, es muy importante considerar la importancia de los empresarios en México y definir objetivamente sus funciones y responsabilidades, así como reconocer la necesidad que este país tiene de ellos.

¿QUE ES UN EMPRESARIO? *

Yo no conozco un promotor industrial que viva tranquilo, no conozco un empresario promotor que tenga un buen dormir, no conozco un empresario con industria en crecimiento que lleve una vida placida y feliz.

El manejo de las empresas es un arte muy difícil, muy duro para hombres muy hombres, porque el empresario se le reprocha dentro de sus consejos, se le reprocha en el esfuerzo social, para que cumpla con normas y estándares de calidad, se le reprocha en el forcejeo de las negociaciones obrero-patronales, se le reprocha para que baje precios, se le reprocha para que no agote su paciencia ni fuerza de resistencia y no venda a un competidor extranjero, se le reprocha que no vaya al paso de la tecnología, se le reprocha que tenga dinero y se le reprocha que no tenga el suficiente capital para ser el mejor empresario del mundo, se le reprocha que no pague suficientes impuestos, se le reprocha que regatee salarios, se le reprocha que no crezca al ritmo de la imaginación de la gente que no sabe de industrias ni de empresas. Al empresario generalmente se le reprocha hasta que se le destruye.

He visto empresarios retirarse en sesiones de consejo de administración, después de muchos años de servir a sus empresas, casi con conciencia de culpa, por no haber satisfecho las exigencias especialmente de los recién llegados. Hacerse empresarios es escoger una profesión difícil e ingrata. ¿Seremos capaces de reconocer su valor y cuánto los necesitamos?

México necesita empresarios. Necesitamos muy buenos empresarios, requerimos muchos buenos empresarios, el estado mexicano tiene que ayudar a formarlos, a defenderlos, a mejorarlos y a hacerlos triunfar, porque los empresarios son indispensables en la creación de trabajo y producción.

Los empresarios, a través de las fábricas, de los centros de trabajo, son los mejores vehículos para redistribuir la riqueza. Las empresas son la mejor garantía también para que los países progresen y se desarrollen equilibrada y democráticamente, cordialmente entre sus habitantes

Cada proyecto es una angustia, cada empresa es un centro de conflictos, pero cada proyecto es un reto, y cada empresa es una responsabilidad, ojalá haya en México mas y mas buenos empresarios.

* Carta al empresario.
Lic. Guillermo Martínez Domínguez

II.1.- Diferencias culturales.

Del análisis de la literatura disponible y la experiencia combinada del equipo de investigadores, con quienes se tuvo oportunidad de trabajar de cerca en este proyecto, se identifica una serie de diferencias que se tratan de resumir a continuación, indicando al final de cada una en forma resumida los posibles problemas concretos y soluciones a intentar:

1.-EL DIRIGENTE COMO LIDER (la ética de la actitud):

El concepto de liderazgo es muy diferente en las distintas culturas: en México se tiende a considerar al líder participativo como débil e inseguro, lo que disminuye el respeto y confianza que se le tiene. Domina el dicho de que todo liderazgo requiere de subordinazgo y la gente adopta con facilidad el rol que le toca, sin cuestionarlo. Parece ser que una de las diferencias relevantes más importantes tiene que ver con la asertividad, ese adjetivo difícil de entender, que se refiere a la capacidad de afirmar y defender los valores, opiniones y creencias de un individuo con respeto pero con firmeza delante de otros, así sean sus jefes y superiores, a la capacidad de expresar las buenas cualidades que uno tiene sin que se tome como presunción, a la disposición de indicar las preferencias personales sin que se tome como egoísmo, a la buena presentación y seguridad en uno mismo, a la personalidad agradable, que genera credibilidad, capacidad de síntesis, involucración y compromiso.

El líder con asertividad maneja muy bien los conceptos de visión y propósito, no tiene miedo a soñar y compartir sus sueños con sus colaboradores, no teme a la crítica y la sabe manejar, y como resultado de todo ello es bueno para formar equipos. Es el ideal del líder participativo, que en el largo plazo es el que genera organizaciones más competentes y efectivas. Es evidente que para ello requiere de gente proactiva que participe sin miedo a opinar, sin temor a equivocarse, donde la relación premio-castigo no esté sesgada (como en muchas de nuestras burocracias públicas y privadas) penalizando más a quien hace que a quien no se arriesga y dando muy pocas recompensas y reconocimientos por hacer y tener éxito. Cuando no existe esta actitud en la gente, cuando la gente está acostumbrada a obedecer y seguir órdenes, cuando es sumisa, es muy peligroso para el líder tomar desde el principio una actitud participativa, porque crea una desmoralización y desconfianza en la gente, acostumbrada a recibir instrucciones precisas, que tiende a confundir una actitud abierta, dándole derecho a opinar, con un jefe débil y temeroso que no sabe en qué dirección moverse.

Por otro lado, el liderazgo autocrático más común en México es muy efectivo en el corto plazo, aunque en el largo plazo pierde la riqueza de la participación de la gente con sus experiencias y criterio, los involucra mucho menos y amortigua el nivel de motivación. El liderazgo autocrático puede ser duro o paternalista, y funciona muy bien con gente sumisa. La cultura familiar mexicana

con una figura de autoridad paterna, su religión y su sistema de enseñanza favorece la sumisión de la gente, además de 700 años de sistemas de Gobierno muy autocráticos ya sea en el Imperio Azteca, en la Colonia o durante la independencia. La interdependencia se maneja mal. Se distingue entre el "gerente", que administra resultados y maneja controles y presupuestos, cifras objetivas, y el líder, que entiende a la gente, usa empatía para motivarlos y los alienta con ofertas de desarrollo personal, creándose lealtades más fuertes que las responsabilidades del puesto. Un buen gerente controla la complejidad de administrar el negocio; un líder efectivo genera cambio útil. El liderazgo complementa a la capacidad gerencial, no la sustituye. El liderazgo permite marcar el rumbo y motivar a que los demás lo sigan; la capacidad gerencial permite programarlo, presupuestarlo, controlarlo y mejorar la calidad y productividad de su logro. La gerencia controla a la gente empujándola en la dirección correcta; el liderazgo los motiva a través de la satisfacción de las necesidades humanas básicas. Esta diferencia entre liderazgo y dirección se entiende claramente a nivel nacional: una de las grandes fallas del socialismo ha sido la tendencia a sobreadministrar los planes, mientras que las economías de mercado "liderean" y dejan más libertad de acción. De la misma manera, en las empresas pequeñas es fácil unir el liderazgo con la administración: de ahí las características peculiares del empresario/dueño/dirigente, mientras que en las empresas grandes, especialmente las ya institucionalizadas, las no familiares, favorecen la delegación, el fortalecimiento (empowerment) y otras cualidades del liderazgo, promoviendo una administración más simple y relajada. La siguiente tabla ilustra algunas de las diferencias individuales y grupales de estilos y cultura:

ESTILOS Y DIFERENCIAS CULTURALES

INDIVIDUALES	GRUPALES
Asertividad	Respeto a la autoridad
Confrontación vs honestidad	Armonía y equilibrio vs diferencias individuales
Compromiso vs expresión de voluntad	Orgullo y competencia de grupo
Manejo del tiempo	Logística
Calidad de vida	Valores sociales
Logro y autoestima	Status y reconocimiento

Los dirigentes sajones tienen más movilidad en cuanto a su atención: en momentos de crisis dan más peso a los resultados, y en momentos tranquilos dan más atención a la gente. En México los roles tienden a ser más fijos y mezclados, y el líder abusa de su posición para demandar más asistencia en tiempo, mayor concentración, tiende a ser celoso de compartir el tiempo de un subordinado con otro jefe o con estudios u otro tipo de actividades extracurriculares y se preocupa más por la "justicia" de sus decisiones de personal, interpretada por sus propias reglas, no escritas ni explicitadas (característica más típica del líder), que por una medición objetiva del desempeño y de la gestión (característica más típica del administrador). No se hace distinción entre el desempeño del área de trabajo, que puede ser resultado de otras causas externas, y la gestión del individuo, que aunque es subjetiva en su medición permite controlar el comportamiento ejemplar, la actitud y la capacidad de reacción ante el error, entre otras.

Esto lleva a distintos estilos de delegación, donde la cultura latina suele ser más tímida, con inseguridad en cuanto a confiar totalmente en el subordinado, facultarlo (empowerment) para tomar decisiones por su cuenta, permitirle que se equivoque y dejarlo que reaccione ante su error y tome nuevas decisiones. Si el subordinado es exitoso en el desempeño de su área se le toleran muchas más desviaciones en su gestión que cuando hay problemas con los resultados. Hay la necesidad de solicitar permisos para hacer más cosas, y hay menos necesidad de explicar después qué se logró con lo permitido. El control y la rendición de cuentas se enfoca más hacia demostrar que no hubo corrupción ni abuso de confianza que a demostrar que se tomaron las decisiones correctas, que se aplicó un buen criterio. En las culturas sajonas, en cambio, hay mayor facilidad hacia una delegación completa, una facultación (empowerment) integral y se da más énfasis al seguimiento de las consecuencias de haber ejercido esa autoridad delegada, haber utilizado los recursos facultados y haber logrado los resultados comprometidos. Las auditorías son más para explicar qué se hizo y cómo se logró que para justificar el ejercicio de la autoridad. Se espera que la gente tome decisiones, aunque cometa errores, y se mide más la reacción ante el error que el no cometer errores.

"La inversión es hija del silencio y en México hay ruido político, ruido económico y a veces, ambos."

MANEJO DE LA AUTORIDAD.-

Problema.- Status. Ejercicio egoísta y autocrático de la autoridad, con profundas raíces culturales. Desconfianza de los motivos para que se tomen ciertas acciones. Duda de la justicia y aún de la existencia de un sistema de consecuencias.

Solución.- Comunicar un propósito claro que defina el rumbo y transmitir seguridad en los pasos que se toman. Si hay que corregir el rumbo comunicar claramente que se está haciendo un cambio de rumbo y las

razones (enfazando el entorno y la competencia). Destacar qué beneficios hay para cada uno si se logra el propósito, y las consecuencias negativas de no lograrlo o de que no se quiera participar en el esfuerzo.

RESPONSABILIDAD.-

Problema.- Resistencia de la gente a involucrarse, a "quedarse en la raya", a avisar si no se va a cumplir.

Solución.- Mayor castigo por pedir perdón que por pedir permiso. (Honestidad intelectual, Habilidad de responder) Discusión explícita de la responsabilidad de cada uno.

DELEGACION Y LIDERAZGO SITUACIONAL

Problema.- En la empresa pequeña la concentración de poder/autoridad/conocimiento/confianza es aún mayor en la cabeza. Las empresas grandes públicas o con división de dueños fomentan más el status y manejo confidencial de información y toma de decisiones.

Solución.- Hay que enseñar a compartir información y conocimiento, poder de decisión, necesidad de actuar en forma diferente ante distintas situaciones, y hay que crear los mecanismos que motiven al jefe a delegar, atándolo con el uso del tiempo y la interrelación con resultados.

Propósito claro, digno y compartido.- En toda cultura la motivación es autogenerada, es decir, la gente se automotiva en función de su autoestima y del estímulo de alcanzar o superar un reto; esto parece aplicarse especialmente en sociedades como la mexicana, donde los niveles de confianza están muy deteriorados y la gente ya no cree en promesas a futuro. Basado en experiencias en la vida empresarial, queda claro que en todos los casos de éxito ha habido una percepción clara del propósito de la empresa y que éste ha sido adoptado por todos como algo digno de un esfuerzo especial. No siempre han terminado en éxito empresarial estos casos, pero suele haber causas externas que explican los efectos.

La gente tolera muchas injusticias y desequilibrios, como se amplía en los párrafos siguientes, y es mucho más sensitiva a aquellos casos en que se percibe un equilibrio justo. Todo dirigente de empresa debe de buscar el equilibrio justo tanto en atención como en compartir frutos entre cuatro grupos:

- accionistas y financieros
- trabajadores y dirigentes
- clientes
- proveedores

junto con un respeto hacia el entorno social y ecológico en el que vive la empresa, sin antagonismo hacia la reglamentación gubernamental ni mucho menos ilegalidad.

CUADRO I

FORMATO SEMANAL DE PLANEACION Y CONTROL DEL TIEMPO

PLANEACION		CONTROL	
	<u>hrs/semana</u>	<u>real mes anterior</u>	<u>nuevo plan</u>
1. Juntas con equipo gerencial	2.5	4	2
2. Juntas con sindicato, coms. mixtas	2.5	2	4
3. Visitas a planta y pláticas c/sindic	2.5	5	2
4. Atención al personal	7.5	6	7
5. Atención a la operación	5	8	5
6. Visitas a proveedores	5	2	7
7. Atención a clientes	7.5	7	5
8. Relaciones con la comunidad	5	6	3
9. Asuntos legales	2.5	2	5
10. Autodesarrollo y tiempo personal	10	8	10
ORGANIZACION (aquí se anotan las citas agendadas (es aconsejable planear solo 50%))		EJECUCION (aquí se anota el tiempo real usado)	
LUNES 8-11.- 11-14 14-17 17-20 MARTES 8-11 11-14 14-17 17-20 MIERCOLES 8-11 11-14 14-17 17-20 JUEVES 8-11 11-14 14-17 17-20 VIERNES 8-11 11-14 14-17 17-20 SABADO		LUNES 8-11 11-14 14-17 17-20 MARTES 8-11 11-14 14-17 17-20 MIERCOLES 8-11 11-14 14-17 17-20 JUEVES 8-11 11-14 14-17 17-20 VIERNES 8-11 11-14 14-17 17-20 SABADO	

VALUACION DE PUESTOS Y EVALUACION DE GESTION Y DESEMPEÑO

Para valorar cada puesto se han tomado en cuenta seis indicadores clave: el primero, que abarca los indicadores de desempeño o resultados y cinco más que cubren los de gestión:

1.-EFECTIVIDAD.- El sueldo base puede elevarse hasta en un 100% anual (valorado por resultados trimestrales) en función del logro de resultados con base en los parámetros siguientes:

- Afán por lograr resultados
- Uso inteligente de recursos para evitar desperdicios, empezando por la administración de su propio tiempo
- Imaginación y creatividad en reingeniería de procesos y rediseño de productos
- Organización de la gente. Capacidad de delegar.

2.-COMPETENCIA.-Se valora la responsabilidad y el conocimiento. Habrá compensación adicional en cualquier puesto de acuerdo a los parámetros siguientes:

- Conocimiento de los procedimientos y de los "indicadores clave de desempeño"
- Conocimiento del valor en uso del cliente traducido en especificaciones mínimas adecuadas
- Conocimiento de las actividades de la competencia
- Equilibrio entre el Querer-Saber y Poder de su gente (y capacidad de desarrollarlos) y de la suya propia (y potencial para desarrollarse él)

y se aplicará el factor correctivo de acuerdo a la escala siguiente:

- conocimiento básico para el puesto (competencia mínima)
85%
- conocimiento adecuado sólo para ese puesto (competencia adecuada)
95%
- conoce muy bien el puesto (competencia excelente)
110%
- conoce 2 ó 3 puestos y/o nivel superior (competencia excedida)
125%

3.-LIDERAZGO.-Se valoran las habilidades personales, la capacidad de delegar y su capacidad de motivar al personal a que se involucre y trabaje en equipo, con base en los parámetros siguientes:

- Sabe desarrollar gente, motivarla, generar sus reemplazos, dejar ir a su mejor gente a otros departamentos
- Sabe trabajar a través de sus supervisores, por la línea
- Sabe generar participación e involucración de su personal
- Sabe involucrarse con otros para trabajo en equipo
- Tiene empatía hacia sus colaboradores, sus clientes, sus proveedores

estos factores pueden justificar modificar el sueldo base, para un aumento, en - 20%+30%

4.-CONDUCTA EJEMPLAR.- Basado en el concepto de que todo líder marca con su conducta un ejemplo que arrastra a sus colaboradores más que cualquier capacitación o motivación, se toman en cuenta los parámetros siguientes:

- **Es puntual y disciplinado, poniendo el ejemplo en cumplimiento y compromiso, así como de reacción ante el error y ante la crisis. Contesta las llamadas telefónicas y no rehuye confrontamientos con clientes o proveedores, dándoles siempre la información honesta y oportuna. Atiende a sus citas con puntualidad y avisa/consulta/se disculpa en cuanto se sabe retrasado.**
- **Sabe reconocer y respetar el conocimiento y el cumplimiento**
- **Es el primero en tratar de mantenerse actualizado y de aprender cosas nuevas para mejorar su propio potencial de promoción y abrir camino a sus colaboradores**
- **Es honesto en su información y promueve la honestidad intelectual. Defiende a quien es sincero y castiga al que busca "pedir perdón y no permiso"**
- **Es austero en sus gastos y tenaz en su forma de trabajar**
- **Entiende la importancia de la seguridad integral**
- **Entiende la importancia de la relación con la base sindical y con sus representantes**

estos factores pueden justificar modificar el sueldo base, para un aumento, en - 20%+30%

5.-TOMA DE DECISIONES.- Hoy en día la necesidad de reaccionar rápidamente y de ser proactivo para aprovechar oportunidades marca la necesidad de que un gerente satisfaga los parámetros siguientes:

- **Sentido de urgencia**
- **Capacidad integradora**
- **Capacidad de delegar y de no abdicar**
- **Capacidad de dar seguimiento, auditoría y control**

estos factores pueden justificar modificar el sueldo base, para un aumento, en - 20%+30%

6.-ACTIVOS Y GENTE BAJO SU RESPONSABILIDAD.- Indudablemente cada empresa, al organizarse por sucursales, Unidades Estratégicas de Negocio, divisiones o departamentos debe reconocer que hay tamaños distintos y, de hecho, planear el desarrollo individual con promociones horizontales: por ej., de un puesto técnico a uno staff y a uno de responsabilidad directa, o con promociones en espiral: p.ej., de una sucursal pequeña al mismo puesto en una más grande. Por eso los puestos en la tabla a continuación tienen rangos de nivel.

TABULADOR DE SALARIOS BASE PARA LOS PUESTOS

De los criterios definidos anteriormente se sugiere la siguiente evaluación de salarios para los puestos recomendados (las puntuaciones son indicativas, hay que hacer el ejercicio para cada empresa):

PUESTO	VALUACION						TOTAL	NIVEL	SALARIO BASE miles de pesos/mes (Base Ajo 1986)
	1 efectividad	2 competencia	3 liderazgo	4 conducta ejemplar	5 toma de decisiones	6 activos y gente			
Gerente General	18	18	18	18	18	25	100	20	30
Gerencias	16	12	16	16	12	10-21	79-90	16-18	20-28
Supervisión	12	10	12	16	10	6-16	66-76	12-14	16-20
Técnicos	12	16	6	16	6	6	66	10-12	10-16
Jefes	10	6	6	10	6	1-16	31-60	6-10	6-10
Vendedores	10	6	6	10	6	3	16-26	3-6	3-6
Oficinistas	3	3	3	3	3	0-6	15-20	2-4	2-6
Empleados	3	3	3	3	3	0-6	12-20	2-4	2-6
Operadores	3	2	1	2	1	0	6-16	1-3	1-3

REGLAS PARA LA ADMINISTRACION DE SALARIOS.- En una contratación nueva se deberá pagar 10% por debajo del salario base. En una transferencia se deberá mantener el salario por los primeros 30-90 días para que el individuo sienta que su aumento proviene de su desempeño y no de una decisión arbitraria del jefe. Los aumentos nunca podrán ser mayores del 25% en cada ocasión ni repetirse con una frecuencia mayor de 120 días (4 meses) o dos veces al año. Cada aumento deberá de ir precedido de una evaluación por escrito y una reunión entre el interesado y su jefe, seguida por una reunión entre el jefe y el jefe del jefe. Todas las evaluaciones se deben de hacer por lo menos por dos personas: el supervisor inmediato y su jefe, o alguien de personal.

Diferencias económico sociales y de sexos. La mayor discriminación en nuestra cultura se da en el nivel socioeconómico, lo que constituye uno de los mayores obstáculos a un buen liderazgo motivado, ya que la gente percibe un abuso de poder y de codicia y se siente mal tratada. Prueba de ello es el notable cambio de actitud de los 15 millones de chicanos que en EUA trabajan con ahínco, calidad y productividad, parte por la cultura del miedo a ser deportados y parte por percibir un buen salario (sobre todo, entre los que ya están documentados e integrados). Las empresas definen el perfil de la gente que buscan en función de que sepan:

- hablar inglés
- manejar la computadora
- tener buena presencia
- saber ser (actitudes)
- saber (conocimientos)
- saber hacer (habilidades)

TABULADOR DE SALARIOS BASE PARA LOS PUESTOS

De los criterios definidos anteriormente se sugiere la siguiente evaluación de salarios para los puestos recomendados (las puntuaciones son indicativas, hay que hacer el ejercicio para cada empresa):

PUESTO	VALUACION							NIVEL	SALARIO BASE miles de pesos/mes Base Ago 1988
	1 efectividad	2 competencia	3 liderazgo	4 conducta ejemplar	5 toma de decisiones	6 activos y genis	TOTAL		
Gerente General	15	15	15	15	15	25	100	20	30
Gerencias	15	12	15	15	12	10-21	79-90	18-18	20-28
Supervisión	12	10	12	15	10	8-16	65-75	12-14	15-20
Técnicos	12	15	8	15	8	8	60	10-12	10-15
Jefes	10	8	8	10	8	1-18	31-30	8-10	8-10
Vendedores	10	8	8	10	8	3	19-25	3-5	3-8
Oficinistas	3	3	3	3	3	0-5	15-20	2-4	2-5
Empleados	3	3	3	3	3	0-5	12-20	2-4	2-5
Operadores	3	2	1	2	1	0	8-15	1-3	1-3

REGLAS PARA LA ADMINISTRACION DE SALARIOS.- En una contratación nueva se deberá pagar 10% por debajo del salario base. En una transferencia se deberá mantener el salario por los primeros 30-90 días para que el individuo sienta que su aumento proviene de su desempeño y no de una decisión arbitraria del jefe. Los aumentos nunca podrán ser mayores del 25% en cada ocasión ni repetirse con una frecuencia mayor de 120 días (4 meses) o dos veces al año. Cada aumento deberá de ir precedido de una evaluación por escrito y una reunión entre el interesado y su jefe, seguida por una reunión entre el jefe y el jefe del jefe. Todas las evaluaciones se deben de hacer por lo menos por dos personas: el supervisor inmediato y su jefe, o alguien de personal.

Diferencias económico sociales y de sexos. La mayor discriminación en nuestra cultura se da en el nivel socioeconómico, lo que constituye uno de los mayores obstáculos a un buen liderazgo motivado, ya que la gente percibe un abuso de poder y de codicia y se siente mal tratada. Prueba de ello es el notable cambio de actitud de los 15 millones de chicanos que en EUA trabajan con ahinco, calidad y productividad, parte por la cultura del miedo a ser deportados y parte por percibir un buen salario (sobre todo, entre los que ya están documentados e integrados). Las empresas definen el perfil de la gente que buscan en función de que sepan:

- hablar inglés
- manejar la computadora
- tener buena presencia
- saber ser (actitudes)
- saber (conocimientos)
- saber hacer (habilidades)

cuando de hecho, se ha visto que buscan gente con un perfil que les permita adaptarse a una cultura del tipo sajón (que predomina en las empresas líderes de México, aún las que no son filiales de transnacionales) y deberían buscar gente con:

- asertividad
- capacidad de vivir con incertidumbre
- disciplina
- orientación a resultados.

El sistema de consecuencias refuerza estos comportamientos: muchas empresas promueven a su personal y le dan autoridad y status en función de características percibidas como presencia social, relación personal, amistad e influencia y no perciben un sistema de consecuencias congruente con la gestión y el desempeño medidos explícitamente.

El tipo de puesto ejerce una cierta influencia: los relativamente independientes como el vendedor, el técnico, el obrero especializado, tienden a buscar la medición objetiva y el reto individual, prefieren seducir y convencer al enfoque machista y autoritario; por otro lado, los puestos interdependientes, como los de oficinas y de operadores no especializados se prestan más a la medición por grupos y tienden a ser menos asertivos, prefiriendo la cooperación y la armonía de las relaciones, la calidad de vida y la seguridad en el empleo. Por eso tienen aún menos éxito en México los recortes de personal, que atentan contra los valores esenciales de estos grupos. En México hay una preferencia por la mayoría de dirigentes (más que los empresarios) de seguir el enfoque "machista" y autoritario en lugar del enfoque persuasivo y participativo, y esto ha habituado a los subordinados a menospreciar a quien busca participación como alguien débil e inseguro.

Calidad de vida.- El concepto de calidad de vida definido como la dicotomía: "trabajar para vivir o vivir para trabajar" es otra manifestación de la mezcla de "paternalismo" y "maternalismo" que se encuentra entre los líderes de opinión más que entre los gerentes profesionales, que en México tienen que recurrir más a la autocracia que a la participación. Estos efectos se manifiestan en la familia: el padre otorga permisos y toma decisiones sobre el curso de vida de los miembros de la familia, en la escuela: el maestro informa y no forma, en la religión: el sentimiento de culpa y la confesión, el sermón desde el púlpito y en la sociedad: la autoridad sigue la intención de la ley (código napoleónico) con su propia interpretación, vs los precedentes del sistema sajón.

Las empresas mexicanas tienen mayor dificultad en descentralizarse y prefieren el precio de la corrupción moral y económica de la centralización del poder a la dificultad de controlar la facultación y la descentralización.

Otro aspecto que deriva de la discriminación socioeconómica es la propensión a la gratificación de necesidades en el corto plazo, típico de los niveles sindicales, vs la capacidad de negociar gratificaciones de largo plazo, donde influye también el factor de confianza hacia la capacidad de decisión de los jefes y hacia la poca predictividad del entorno económico y político, de status y de poder.

Como se menciona en párrafos anteriores, es interesante que las nuevas tendencias de definición de calidad integral de vida en el trabajo y en la familia en países como Estados Unidos se están inclinando cada vez más a los valores auténticos y tradicionales (que no necesariamente las manifestaciones actuales) de México.

Dignidad y orgullo por las raíces.- Una de las diferencias más importantes, que varios autores identifican como indispensable para el buen éxito de los programas de calidad total, es la dignidad propia y el orgullo por las raíces. No puede dar calidad quien no la tiene o no la siente, y el mexicano en general ha creado su propio monstruo al rechazar su identidad con sus antecesores indígenas, por los problemas discriminatorios, y rechaza su identidad con los españoles por causas complejas de entender: México es quizás el único país que no tiene un monumento a su conquistador europeo, Hernán Cortés, y que rechaza toda identidad europeísta a la vez que tiene un adjetivo especial: malinchista, para la xenofilia.

Mientras que en Alemania, Japón, Estados Unidos, Inglaterra, Francia, España, se encuentra un orgullo de pertenencia que provoca una dignidad básica para aceptar responsabilidades, en México tenemos un gran desprecio hacia nuestro pasado, nuestro arte y nuestros valores.

Por otro lado, parece que las sociedades que no han enfrentado un entorno natural hostil producto de climas extremos (y México en general goza de un entorno natural amable) no fomentan la solidaridad y el trabajo en grupo, como se da en los climas escandinavos y sajones donde las inclemencias del tiempo han exigido históricamente que las sociedades se unan para enfrentar esos retos.

Ante el problema de individualizar o enfrentar comunitariamente están habiendo cambios tecnológicos importantes gracias a la mayor capacidad de manejo de informática: antes sólo un alto nivel de riqueza permitía individualizar; hoy en día cada vez es más fácil individualizar (y tratarlo con esa deferencia) al viajero, al residente de hotel, al comprador de una tienda o al cliente de cualquier servicio, lo cual está cambiando las expectativas de la gente en México igual que el crédito personalizado dio en el mundo al cliente la oportunidad de hacer la selección independientemente del fabricante. La individualización permite cada vez más ofrecer recompensas individuales, crear un sistema de consecuencias más justo para el viajero frecuente, el cliente puntual en sus pagos, etc., por encima del enfoque tradicional de recompensas generalizadas.

2.-EL DIRIGENTE COMO ADMINISTRADOR (ética del comportamiento):

En la ética del comportamiento está claro que la conducta ejemplar es más poderosa que cualquier método disciplinario o motivacional, en particular en nuestra sociedad donde se respeta y trata de imitar más aún la conducta del dirigente. Si el dirigente quiere que la gente sea puntual lo logrará dando él el ejemplo de puntualidad. Si quiere respeto, debe empezar por mostrarlo. Si quiere cumplimiento, debe dar seguimiento y control a sus decisiones delegadas a otros.

El manejo del tiempo propio es la mejor forma de dar el ejemplo al compartir su programación y control con los subordinados, y es el mejor ejemplo al respetar el tiempo de los demás y reconocer que además del trabajo cada individuo tiene derecho de dedicar tiempo a su familia, amigos, autodesarrollo y esparcimiento. El problema de la impuntualidad parece correlacionarse más con el tipo de sociedad de reciente origen rural vs otras sociedades donde ya han transcurrido varias generaciones de gente trabajando en industria y en servicios, que requieren de una mayor sincronización en el tiempo. En las sociedades agrícolas se fijan las citas en tiempos aproximados: "en la mañana", "al atardecer", y estar de prisa se considera descortés y de mala educación. De la misma forma, en una reunión es descortés apresurar el tema principal y se debe tomar un tiempo considerable en conversaciones sociales para transmitir empatía y atención al otro y no ser interpretados como egoístas interesados tan sólo en resolver nuestro asunto, diferencia importante con las culturas sajonas por excelencia donde, quizá por una mayor historia industrial y de servicios, se aprecia el valor de ser todos puntuales y de no desperdiciar el tiempo.

En el aspecto social la hora de inicio de una reunión es muy flexible, y la hora en que termina es aún más impredecible. Invitar a alguien a casa a cenar, por ejemplo, y exigirle puntualidad en su llegada y avisarle a qué hora se espera que se retire va en contra de todos los valores de la hospitalidad y la amistad. ¡Para qué invitar a alguien sobre esas bases! Esto se transmite con facilidad al mundo de los negocios. Por otro lado, en las empresas mexicanas es más fácil encontrar empatía entre los empleados y buena disposición a quedarse a trabajar más allá del horario, sobre todo si no se percibe abuso o injusticia.

En recientes intentos de cambiar la actitud hacia el tiempo de trabajo en varias empresas se ha observado una reacción abrumadamente positiva de todo el personal en cuanto percibe que sus jefes se preocupan por respetar algunos espacios de su tiempo. El logro de la puntualidad de entrada al trabajo y a las reuniones es un proceso lento, como todo cambio de hábito.

MANEJO DEL TIEMPO.-

Problema.- Hay un "machismo corporativo" que lleva a trabajar horas extendidas y obligar a los subalternos a quedarse tarde o venir fines de semana. No se da "jerarquía" al tiempo familiar ni se respeta el tiempo de la gente. El gerente desperdicia tiempo por no saber agendar, agrupar

conceptos, limitar usos del tiempo, y por consecuencia hace desperdiciar mucho tiempo a sus colaboradores.

Solución.- Sensibilizar sobre el costo real. Inducir cambio de hábitos vía ejercicio de planeación del tiempo y de manejo de juntas. Propiciar el respeto al tiempo de la gente. (Respeto y compromiso mutuos). Dar propuestas prácticas que ayuden a planear, organizar y controlar mejor el uso del tiempo.

Además del manejo del tiempo, el equilibrio de la atención del dirigente hacia sus distintos colaboradores es una característica típica del buen administrador, que se asegura de que todos aquellos que influyen sobre los resultados de la empresa reciban atención y una buena comunicación, como se explica ampliamente en el capítulo correspondiente al plan del dirigente en el Programa Integral de Competencia y Efectividad.

EMPATIA, SENSIBILIDAD Y EQUILIBRIO

Problema.- Los "poderdantes" de la empresa: inversionistas y financieros, trabajadores y supervisores, clientes, proveedores e intermediarios, gobierno y sociedad, influyen sobre las empresas en forma distinta: a su peso específico potencial hay que modificarlo por un coeficiente de cohesión que suele ser muy bajo por la poca capacidad de asociarse, de aplicar normas universales, pero que tiene implicaciones explosivas cuando se moviliza.

Solución.- Sensibilizar al gerente sobre la importancia de entender la influencia de cada uno, la atención que espera, los objetivos potencialmente comunes y los potencialmente conflictivos (de gana-pierde) y la forma de diseñar, programar, organizar y medir la atención equilibrada entre todos ellos.

Otra característica del buen administrador es su capacidad de evaluar a la gente en forma consistente, tanto en su gestión como en su desempeño, en forma continua, aplicando un sistema de consecuencias que refuerce la automotivación y la ética. A diferencia del líder, que rehuye explicitar los indicadores con los que valora a su gente para tener más flexibilidad y movilidad, el buen administrador comparte estos indicadores con su gente, los discute, toma en cuenta las opiniones y preferencias para apoyar el autodesarrollo (cualidades que suele tener también el líder participativo) y es estricto en la aplicación del sistema de consecuencias (mientras que el buen líder utiliza más su criterio y su sentido humano en la búsqueda de un trato justo). En el Capítulo III, sobre liderazgo y administración, se amplían estos conceptos.

3.-INTEGRACION DE INDIVIDUOS EN EQUIPOS Y CADENAS.- (ética de la interacción):

Primero que nada es importante distinguir entre el trabajo en equipo y el trabajo "en bola". En el medio agrícola parecería que la gente trabaja en equipo, aun cuando no es importante que uno o más elementos del grupo lleguen tarde o aún no se presenten, y la mayoría de las tareas es repetitiva para cada trabajador. Por el contrario, en las cadenas de producción y en la logística de servicios es importante que todos empiecen a trabajar a la vez y terminen al mismo tiempo y hay una mayor interdependencia.

A diferencia de países más individualistas como EUA e Inglaterra, en países con tendencia comunitaria se aprecia especialmente el valor de la familia, lo que implica una mayor presión por lograr la armonía, por tener decisiones de conjunto, con las que todos puedan vivir. Ese concepto oriental de "salvar fachada" o "mantener la figura" se aplica mucho en México, donde el respeto a lo que diga el jefe, el padre de familia, el sacerdote o el funcionario público se consideran de elemental necesidad para que se pueda llegar a buen fin. Así como en una reunión familiar o social todos ponen algo de su parte para lograr armonía y que todos lo disfruten, parece ser que la mejor forma de generar automotivación en equipos de trabajo es buscando armonía entre sus miembros, parecido a como se hace en el Japón y diferente a como se hace en Estados Unidos, donde desde la escuela se fomenta la controversia, la asertividad y la competitividad.

En México no se aprecia al empleado que tiene la honestidad intelectual de avisar oportunamente que algo no se puede lograr, aunque luego haga un esfuerzo extraordinario para lograrlo. Se aprecia más, y así se reconoce y recompensa, al individuo que promete intentarlo, que muestra optimismo de lograrlo, aunque luego ni siquiera se esfuerce en hacerlo mejor. La disensión se considera socialmente reprochable. De ahí viene el concepto de "lo haré mañana", que es la manera amable de decir que hoy no se hará, no de asegurar que el día de mañana estará listo. La asertividad y la disensión se contraponen totalmente al concepto básico de cortesía, y cuando se pide algo se espera una "manifestación de buena intención" más que un compromiso preciso. Si se quiere un compromiso preciso es necesario frasearlo con claridad y compartir el precio de las consecuencias, positivas o negativas.

Socialmente es clara la diferencia entre los niveles de conversación típicos de un grupo norteamericano o de uno mexicano. Mientras que el primero tiende a ser más explícito y a llenar los vacíos de silencio, que consideraría de mala educación, y acepta con facilidad mantener el diálogo en un nivel elemental de contexto, en México se aceptan mejor los silencios sociales como forma de "compartir", se buscan más los significados implícitos y las conversaciones evolucionan a su tiempo a un nivel más profundo en su contexto, donde se intercambian emociones y sentimientos más profundos y se aprecia que nuestro interlocutor se haya preocupado por conocer nuestros antecedentes, ya sea la historia del país o su región o la información sobre sus familiares (esto conlleva también a la discriminación social que empieza por buscar a qué grupo social

pertenece el interlocutor para definir qué tanto respeto y atención merece, por su grupo social y no por ser quien es como individuo). Esta dinámica se debe dar también en el trabajo si no se quiere que el ambiente sea radicalmente diferente al ambiente familiar.

En México es más fácil manejar la vergüenza (aplicable a todo el equipo si no logra su objetivo o el desempeño esperado) que la culpa y el reproche, que es un concepto más individualista. En el ambiente social y empresarial mexicano muchas veces es más importante y preocupante que se sepa o no se sepa el pecado que el sentimiento de culpa que pueda generar.

La relación más profunda que se busca en términos generales se manifiesta claramente en relaciones como la de compadres y "cuates", que genera una serie de derechos y obligaciones muy especiales y a los que la gente se siente comprometido moralmente. El logro de relaciones similares entre supervisor y supervisado o entre pares en equipos de trabajo es más fácil en el medio mexicano pero no se intenta por preferir la aplicación de otras metodologías de motivación y de implantación de calidad total, ajenas a nuestro medio cultural.

MANEJO DE JUNTAS

Problema.- Además del más uso del tiempo y la disciplina de la puntualidad, en las juntas se manifiesta más abiertamente el uso excesivo de autoridad del jefe, la no delegación, la no capacidad de escuchar a los que saben y otras debilidades. Por lo tanto, las juntas se convierten en la cultura empresarial mexicana como el mecanismo más importante de inducción del cambio hacia la gente.

Solución.- Sensibilizar sobre la necesidad de moderadores y secretarios, de puntualidad y disciplina, de respeto, de trato a participantes que se desvían de los patrones deseados, dinámicas de toma de decisiones y seguimiento. Distinción entre juntas 1)acuerdos (sólo dos personas, una reportando a la otra, que es su jefe (rutina, costumbre de agrupar temas, seguimiento), 2)informativas (enfrente a tableros, con marco de referencia, seguimiento, énfasis en lenguaje común, congruencia con estrategia, consecuencias a acciones y a resultados), 3)toma de decisiones (solución de problemas, participación, formación de equipos de trabajo, "networking" interdisciplinario, "webbing" unidisciplinario como club tecnológico).

COMUNICACION VERBAL, ESCRITA, BIDIRECCIONAL.-

Problema.- *La comunicación es unidireccional, de la autoridad a la línea.*

Solución.- *Sensibilidad para escuchar. Consecuencias de no comunicar, de comunicar oportunamente, de "arriesgarse" proponiendo cambios.*

PRESION DE LOS PARES.-

Problema.- *Los pares tienen en esta cultura una mayor influencia sobre el comportamiento, sobre todo por la erosión de credibilidad y confianza que tienen otras fuentes de presión formal. La presión de los pares suele ser negativa, escéptica, con elementos de cinismo, machismo, individualismo e incredulidad.*

Solución.- *Trabajar sobre grupos, equipos, círculos, con metas positivas y dinámicas de grupo que aseguren consecuencias positivas para convertir esta presión hacia algo que genere sinergia con lo que busca la empresa.*

Contacto físico y lenguaje corporal.- Mientras que los países sajones parecen favorecer una menor expresión corporal y un menor contacto físico con su interlocutor, los países latinos, y México por excelencia, favorece el apretón de manos, el abrazo, el beso respetuoso y hasta el "apapacho" como manifestaciones de afecto e interés. Aunque en las personas de alto contenido cultural indígena el contacto visual es ofensivo, normalmente en el trabajo, el buscar este tipo de acercamientos, incluyendo manifestaciones corporales de apoyo a nuestros mensajes, suele ser bien recibida.

Es interesante que recientes investigaciones sobre servicio y sobre la actitud del cliente ante estas manifestaciones parece favorecer el enfoque que se sigue en México como el mejor aceptado por sajones y latinos.

Honor y prestigio.- Otro sentimiento muy valioso para construir compromisos morales es el concepto del honor y del prestigio, que puede llevar a actos verdaderamente irracionales (como el cuento del soldado que se tiró de un avión sin paracaídas para que no lo llamaran cobarde) pero que, bien manejado, puede ser la base para construir el orgullo de ser bueno y la dignidad de la personalidad del equipo.

Los orígenes de los países influyen mucho: por ejemplo, Estados Unidos fue colonizado principalmente por campesinos con disidencias políticas y religiosas, y tardó cerca de 150 años desde que llegaron los peregrinos en el Mayflower hasta que se cubrió todo el territorio. Trece colonias se independizaron con distintos puntos de vista, pero decidieron ceder poder a un Gobierno central. Había pocos indígenas que no se integraron y desde el principio se valoró mucho la mano de obra.

México, por otro lado, estaba explorado en su totalidad en muy pocas décadas. De hecho, el mismo Hernán Cortés lo recorrió desde Centroamérica hasta California. Todo ese territorio, y varios millones de indígenas, fueron "encomendados" a unos pocos españoles influyentes, y todas las decisiones vinieron de la corte en España. Este y otros conceptos han reforzado el centralismo y el influyentismo, el mayor respeto y valor a las redes sociales que permiten lograr permisos, concesiones y alianzas con rapidez. Conviene tener clara la diferencia entre corrupción e impunidad, los aspectos negativos de este concepto, y solidaridad y alianza, aspectos que pueden convertirse en muy positivos si se manejan con claridad, honestidad y transparencia.

En general, México favorece la colectividad, lo que requiere de un mayor respeto al liderazgo. Dice la frase popular que para que haya buen liderazgo debe haber buen "subordinazgo", y esto exige normalmente que se perciba al líder como justo, aunque los parámetros de medición sean diferentes, como en el caso de los capos de la mafia o los líderes sindicales, que derivan su gran poder de la rapidez con que imparten justicia y bajo parámetros aceptados como "justos" por sus seguidores.

Por estos conceptos es importante diseñar los incentivos, si se quiere dar incentivos en forma anónima al equipo y no individualizada, con un gran contenido de calor humano, aunque raye en el paternalismo, pero que muestre sensibilidad y empatía.

En contraste, Estados Unidos ha pasado en los años 60 por los grupos de sensibilidad (T groups), en los '70 por los grupos de encuentro y en los '80 por el análisis transaccional, técnicas que no parecen haber tenido éxito en Alemania, Japón o México.

Una manifestación de estas características culturales de las empresas mexicanas es la que se encuentra con los clientes: los que tienen una relación de mucho tiempo esperan un trato preferencial de más peso que el volumen de compra o la puntualidad del pago. Por otro lado, los conceptos de lealtad y alianza se dan fácilmente cuando hay confianza, pero son muy difíciles cuando no la hay.

TRABAJO EN EQUIPO.- La importancia de lograr trabajo en equipo nos lleva a sugerir un listado de ideas para lograrlo:

PROPOSITO CLARO, DIGNO Y COMPARTIDO

Tomar las estrategias globales de la empresa y el presupuesto del área operativa.

Traducir sobre un organigrama la contribución de cada función al logro de esas estrategias.

Agregar los compromisos cualitativos a largo plazo de cada ejecutivo, incluyendo su uso del tiempo, su plan de autodesarrollo y el plan de desarrollo a largo plazo del área de trabajo.

Reagrupar los indicadores clave de desempeño en la forma en que se van a reportar semanal y/o mensualmente, diseñando el formato de reporte.

Diseñar en una hoja los conceptos principales para comunicarlo a toda la organización.

CONGRUENCIA CLARA CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Enviar al jefe el material anterior (1.-compromisos personales y del área, 2.-formato sugerido de reporte, 3.-diseño de la hoja de comunicación, 4.-proyecto de uso del tiempo y del plan de autodesarrollo personal) junto con 5.- una descripción de cómo el propósito personal es congruente con la estrategia global de la empresa.

SISTEMA DE CONSECUENCIAS

Ayudar a los colaboradores a diseñar la forma gráfica en que van a medir el desempeño de su área.

Negociar con el jefe los refuerzos materiales que se puedan usar.

Empezar a registrar en forma escrita a)los avances en función de los reportes, b)los avances personales, y buscar por lo menos una vez a la semana dar retroalimentación al interesado, a veces públicamente y a veces en lo personal.

COMUNICACION OPORTUNA

Revisar el sistema de tableros. Dedicar un lugar fijo y claro para esta comunicación. Empezar con poner la hoja de propósito. Poner cada mes una nota indicando cómo fueron los resultados del mes y cuáles son las prioridades para el próximo mes.

Propiciar que cada jefe revise estas notas con sus subordinados por lo menos una vez a la semana, dedicando 10 minutos.

Propiciar que se boletinen en el mismo tablero (en otra sección diferente) los accidentes en incidentes, potenciales y reales (hay que entender bien la clasificación, incl. acciones y condiciones a mejorar), con tres párrafos cada boletín:

1.- qué pasó o pudo pasar

2.- por qué sucedió o pudo suceder

3.- qué se debe de hacer diferente en el futuro en vista de esta nueva experiencia

Propiciar reuniones mensuales entre pares y entre interesados en los mismos temas, de una hora (avisando hora de entrada y salida).

COMPORTAMIENTO

Para cualquier reunión, incluyendo las anteriores, citar con la información siguiente:

Motivo de la junta: (información, evaluación semanal o mensual, toma de decisiones y, si es así, indicar cuáles)

Lugar, hora de entrada y hora de salida

Asistente	Información que debe traer	Contribución durante la junta	Responsabilidad de seguimiento	Cómo y a quien reportará

Al empezar cada reunión (*puntualmente*): nombrar un moderador y un secretario.

El secretario de la última reunión sobre ese tema tomará 15 minutos para revisar el avance en los compromisos pendientes. El moderador explica el motivo de la reunión y se asegura de que todos estén de acuerdo y lo entiendan.

Durante la reunión: el jefe debe de hablar poco y tratar de no externar su opinión de entrada. El moderador debe asegurarse de que se mantenga el orden en el uso de la palabra y que cada uno tenga oportunidad de hablar.

Al terminar la reunión (*con tiempo para ser puntual*): El secretario leerá los acuerdos y, si se puede, en ese momento repartirá a cada uno una copia de la minuta.

El jefe debe tratar de entender durante la reunión qué busca cada uno, dónde hay áreas de desacuerdo y cómo se pueden analizar.

El secretario continuará su labor de seguimiento hasta la reunión siguiente, llamando a los involucrados para actualizar el avance.

Si es necesario, el secretario hará un boletín informando del avance.

CONGRUENCIA ENTRE QUERER-SABER-PODER

QUERER

Técnicas de refuerzo como las del libro "The minute manager".

Gráficas apoyando la automedición.

Revisión periódica, con la participación de los pares, y con reporte escueto y siempre igual.

Reconocimiento a la contribución, material hasta donde se puede y por lo menos motivacional.

SABER

Una vez que se responsabiliza a cada ejecutivo de coordinar un área de documentación, a través de los comités de conocimiento, automáticamente ese ejecutivo será responsable de saber qué está pasando en el mundo y delegar en algún colaborador la lectura del material, la asistencia a la reunión o el aprendizaje en cualquier forma, incluyendo especialmente los boletines del tablero sobre accidentes e incidentes.

PODER

De acuerdo con los grupos financieros y administrativos, y con el jefe, hay que dar en la misma hoja (ver ejemplo) los límites de autoridad pertinentes, y aprender a vivirlos.

La gente debe poder cometer errores y corregirlos.

La delegación de poder va acompañada del compromiso de agregar valor a la cadena de decisiones y seguimiento.

COMO INICIAR EL ESFUERZO CON EL EQUIPO DE GERENCIA (no más de 10 personas)

Una o más reuniones en que se discuta la estrategia de la empresa, y la subdirección de producción para analizar cómo afecta directamente.

Una (o más) reunión subsiguiente en que se discuta la contribución de cada miembro del equipo a:

resultados : producción, precios de transferencia, costos

recursos: activos fijos, inventarios, nuevas inversiones

flujos: de producción, dinero, gente

largo plazo: conocimiento, mejoras, desarrollo de la organización

y se fijan de común acuerdo los indicadores clave de desempeño del área de trabajo y de gestión del individuo.

A partir de un compromiso fijado en forma de objetigrama (con querer, saber y poder) y de los formatos de reporte con los indicadores clave de desempeño y de gestión, se establecen reuniones semanales y/o mensuales de ese grupo para revisar el avance.

Las reuniones se deben calendarizar y dejar fijas, aunque falte el jefe o alguno de los participantes. Se deben llevar a cabo con puntualidad para empezar y terminar (se deja para la siguiente lo que no se cubra), de no más de dos horas, con un moderador y un secretario.

TRANSMITIRLO A LOS MANDOS MEDIOS

Una síntesis de toda esta información se debe comunicar a los mandos medios, con instrucciones de que lo platicuen con su gente en reuniones breves en el tablero de comunicación, en especial el avance periódico y las nuevas prioridades a la luz de los cambios y desviaciones que van ocurriendo.

Cada nivel de mando debe agregar valor a esta comunicación, formando sus propios equipos de trabajo para sugerir formas en qué mejorar los resultados y flujos y reducir los recursos necesarios.

PROPICIAR LAS INTERRELACIONES HORIZONTALES

Cada ejecutivo debe tomar su responsabilidad por lo que respecta a conocimiento y nombrar (con el acuerdo de su jefe y de sus pares) los comités (2 a 4 personas) que se encargarán de documentar y posteriormente actualizar un tema de conocimiento (métodos de producción, procedimientos administrativos, normas y especificaciones), analizando el nuevo conocimiento que se adquiera de las actividades de actualización y los boletines de accidentes e incidentes.

A la vez, cada jefe debe propiciar reuniones unidisciplinarias entre sus especialistas y los de otras áreas, por lo menos cada dos meses.

Por último, debe propiciar que se vayan formando equipos de mejora, multidisciplinarios, para abocarse a un tema específico.

COMO ADMINISTRARLO

ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Propiciar el uso del formato de administración del tiempo de cada uno.

Conducta ejemplar en la puntualidad y en la oportunidad de exigir y dar seguimiento a lo que se comprometa.

Calendarizar lo más posible reuniones (nunca más del 10% del tiempo hábil, es decir, unas 5 horas a la semana máximo) y propiciar que la gente lleve a cada reunión los temas pertinentes, para evitar otras reuniones innecesarias.

MANEJO DE REUNIONES

puntualidad

moderador, secretario

10 hrs de preparación y 20 hrs de seguimiento por cada hora de reunión

DELEGACION, AYUDA, CONTROL

Hay que establecer una regla de conducta: La información que me traigas, aunque sea negativa, te dará mi apoyo para resolver los problemas o mejorar.

La información que me llegue por otro conducto y que sea negativa hacia tu desempeño o gestión será usada en tu contra, para juzgarte con dureza.

Nos vamos a reunir periódicamente:

semanal para algunos indicadores de gestión

mensual para resultados

trimestral para estrategia y desempeño

PASOS PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO:

- 1.-SE EMPIEZA POR EL LIDER**
respeto, compartir procesos e información
administración del tiempo
delegar "situacionalmente"
- 2.-HAY QUE HACER EL EQUIPO DE DIRECCION**
preparación conjunta de visión, misión y propósito
administrar reuniones
revisión periódica de resultados y avances
comunicación descendente
- 3.-HAY QUE TRABAJAR CON LOS MANDOS MEDIOS**
valor agregado por puesto
primer violín
sensibilidad y empatía hacia la gente
- 4.-LA GENTE SE DEBE IR INCORPORANDO**
comités de conocimiento
código de confianza
comunicación ascendente
- 5.-EL ARRANQUE DEL ESFUERZO DEBE SER SUAVE**
espacios de maniobra
sin levantar expectativas
no tienen que ser todos
- 6.-LAS REGLAS DEBEN SER CLARAS Y SIMPLES**
congruencia con estrategias y objetivos
sistema de consecuencias
estímulos a la automotivación y automejoría
reconocimiento al logro y al conocimiento
- 7.-EMPEZAR POR PROPICIAR EQUIPOS NATURALES**
comités de conocimiento
equipos de mejora
clubes tecnológicos
DINOS
- 8.-PROGRAMA DE COMUNICACION**
tableros: dirección, voz sindical, incidentes y accidentes, percepción externa
se aprende del análisis continuo y sistemático
se escucha a la gente
- 9.-ATENCION A LOS ESTIMULOS NEGATIVOS**
más presión de los pares
más expectativas
mayor sensibilidad a la inequidad y la falta de oportunidad
- 10.-ESFUERZO FORMAL**
benchmarking:

automedición y comparación, interna y externa
mejores prácticas vía clubes tecnológicos
reingeniería:
simplificación de procesos (ABM)
análisis de costos (ABC)
diagnóstico por unidad, seguido del plan de acción
nuevo enfoque de control presupuestal

4.-TOMA DE DECISIONES(proactividad)

Las culturas sajonas parecen ser más adecuadas para vivir con la incertidumbre, mientras que las culturas latinas tienden a preferir la cuantificación de la incertidumbre en riesgo. Un corolario del rechazo a la incertidumbre es la forma en que se maneja la información: la información es poder, y por lo tanto no se comparte. Cuando mucho, se deforma y se adapta a lo que esperamos que el interlocutor querría escuchar. La comunicación clara y asertiva despierta más suspicacias y genera menos credibilidad. No es fácil en nuestra cultura enseñar a la gente a aprender, formarla, darle criterio. La gente prefiere instrucciones precisas, que no dejan lugar a duda, porque con demasiada frecuencia cuando un empleado de mando medio ejerce su criterio se le castiga y se sospecha de motivos ulteriores. De ahí la tendencia a rechazar el cambio una vez que el grupo ha aprendido a seguir un procedimiento y lo ha estado haciendo en la práctica; las relaciones premio castigo mal equilibradas suelen apoyar el rechazo al cambio, por el temor a lo incierto y a sus posibles consecuencias. También hay una tendencia, desde las escuelas y ciertamente en el trabajo, a desanimar la creatividad y a seguir lo que ya está probado y aceptado por los jefes.

El concepto de honestidad intelectual presenta diferencias importantes: en español no se tiene el equivalente del juramento norteamericano de decir "la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad", y se aceptan verdades a medias cuando con ello se evita una confrontación social. La cultura latina lleva a buscar más la armonía y el consenso que la estricta verdad, y muchas veces se contraponen la "expresión de buena voluntad" con la asertividad de decir que no se podrá hacer, aunque se acuse de estar poco dispuestos a lograrlo. Negar información a quien la pide, así sea el jefe, el cliente o alguien en la calle preguntando direcciones, es de mala educación, por lo que es más aceptable dar una mejor suposición aunque no se tengan bases sólidas. Esto lleva con frecuencia a grandes confusiones en las negociaciones (no se dice que no por no ser descorteses, tan solo no se concreta), a irritaciones y a descalabros. Como se vive en un mundo de status no es fácil aceptar decir "no sé", y con frecuencia se cae en alambicados barroquismos en una reunión por no escuchar a quien de verdad sabe pero tiene menor status social. Todo esto representa tremendos obstáculos para la toma de decisiones profesional y, una vez tomadas, para lograr el consenso en su implantación. Curiosamente en este punto las diferencias culturales son menores con los americanos y mayores con los japoneses.

Es más fácil propiciar cambios en métodos y procedimientos y en responsabilidades a través de proyectos (los conceptos básicos de reingeniería) y

aprovechando cambios de responsables en los puestos. Los enfoques de reingeniería tropiezan siempre con las lealtades hacia su propio grupo de trabajo (departamento o división) y hay que buscar mecanismos para disminuir la incertidumbre que ocasionan las nuevas alianzas interdepartamentales.

En el manejo de proyectos se favorece en nuestro medio el conservar la relación, mientras que en las culturas sajonas el resultado del proyecto tiende a ser más importante que la relación interpersonal.

Las culturas individualistas, como las sajonas y las escandinavas, sufren mucho más de stress, que puede llevar al alcoholismo, coronarias y aún al suicidio, que las culturas comunitarias, con la interesante excepción de Japón, donde la presión de los pares conduce a los mismos resultados que en las culturas individualistas. Es interesante observar que las tendencias más recientes en la definición de calidad integral de vida en el trabajo y la familia en culturas sajonas utilizan parámetros que las aproximan más a las percepciones latinas ya arraigadas.

El carácter de la gente coincide en algunos aspectos: las culturas comunitarias (nuevamente con la excepción de Japón) se nutren más del lenguaje corporal y no hablado, tienden a ser más expresivas y extrovertidas, con mayor uso de gestos y sonidos. La controversia se maneja peor: desde la escuela se escucha al maestro (magister dixit) y si acaso se hacen preguntas aclaratorias, mientras que en las culturas individualistas se favorece la controversia, el cuestionar al maestro o al jefe y el expresar puntos de vista divergentes con asertividad. Aun en reuniones sociales, en las culturas individualistas no hay reglas explícitas pero la gente sabe dónde están las limitaciones, mientras que las culturas comunitarias, como la mexicana, tienden a ser muy explícitas en indicar lo prohibido, los límites y las reglas, aunque hay menos esfuerzo por castigar o dar seguimiento a las desviaciones.

Por lo comentado en los párrafos anteriores no es de extrañar que en las culturas organizacionales mexicanas hayan muchos casos de fracaso en la implantación de esquemas participativos de toma de decisiones. Los japoneses lo logran invirtiendo mucho tiempo y mucho esfuerzo, pero siempre revierte a la tendencia de escuchar al jefe o al líder de opinión y seguir su preferencia, racionalizando a partir de ahí su comportamiento.

Relacionado con el manejo de la asertividad, en México se trata de evitar confrontaciones con la autoridad en forma cotidiana, y se llega directamente a estallar un conflicto antes de tratar de razonar y negociar. No es frecuente que un subordinado ponga por escrito su oposición a la decisión del jefe o del grupo, cosa que sí sucede en las culturas sajonas.

En la negociación se toma más tiempo en establecer la relación humana, en "salvar fachada" y dar mecanismos de aceptación socialmente elegante, ya que una decisión impuesta que genere un resultado vergonzoso o incómodo no será implantada con celeridad. Los países sajones manejan muy bien las "concesiones", adelantando lo que están dispuestos a ceder y manteniendo con firmeza su posición donde no quieren hacer concesiones. Esto acelera los procesos de negociación y permite llegar con más facilidad a decisiones gana-

gana en el resultado. En las culturas latinas, por el contrario, se invierte mucho tiempo en las formas y en mantener la relación y se busca el gana-gana en la imagen y el prestigio, aunque se sacrifique el resultado.

TOMA DE DECISIONES.-

Problema.- Por temor a las consecuencias, por respeto a "no perder fachada" y por ejercicio de autoridad se sigue el deseo/decisión del jefe. Los criterios para tomar decisiones se ven sesgados por el deseo de adivinar lo que el jefe espera, la falta de honestidad intelectual, inseguridad territorial y poca claridad de los resultados buscados y de las consecuencias para el desarrollo individual en el futuro.

Solución.- Mecánica de manejo de juntas con moderador y secretario, diseñando premisas y alternativas, para una toma de decisiones más objetiva. Ejercicios de sensibilización para aprender a escuchar y a tener empatía. (Respeto y compromiso mutuos). Objetivar las reuniones de toma de decisiones separándolas de otros mecanismos (que en algunos casos habría que introducir desde cero) que atiendan a la evaluación de resultados, de desempeño y de gestión, al desarrollo personal, al equilibrio querer-saber-poder y al seguimiento.

REACCION ANTE EL ERROR.-

Problema.- Tendencia a evitar confrontaciones. Prioridad de "no perder fachada" ni demostrar falta de conocimiento.

Solución.- Regaño de "un minuto". (Honestidad intelectual).

5.-RECONOCIMIENTO AL CONOCIMIENTO (ética del conocimiento)

La actitud hacia el conocimiento varía. En México el uso discrecional del conocimiento puede llevar a situaciones indeseables que el jefe tendría que explicar, con las molestias que esto le ocasiona, mientras que en otros países (nuevamente Japón se excede en este comportamiento) se capitaliza el conocimiento mezcla de una base teórica y de la vivencia práctica diaria para generar propuestas de mejora. Por ejemplo, las empresas líderes japonesas logran más de 100 propuestas útiles por empleado por año, mientras que en México la participación de sugerencias de abajo hacia arriba es insignificante por la serie de temores asociados al manejo de la incertidumbre y las responsabilidades involucradas. Como el conocimiento da autoridad, hay una discriminación mayor en favor del que tiene una buena base teórica: por eso los universitarios tienen muchas más prerrogativas y utilizan sus títulos profesionales como otros países usaban antes los títulos nobiliarios y el "derecho del señor", y como esa gente suele estar poco conectada con la rutina operativa y no adquiere

conocimiento pragmático y empírico, y no lo sabe manejar, se desprecia y no se utiliza esta información tan valiosa.

Estas características son las que más están influyendo en los distintos países del mundo ante dicotomías como la de crecimiento vs protección del ambiente, gasto en armas vs ayuda a los grupos empobrecidos, desempeño vs bienestar, grande vs "small is beautiful", soporte a los líderes vs apoyo a los débiles, castigo vs corrección permisiva vs persuasión, y han sensibilizado a la clase trabajadora mexicana ante la brutal diferencia en sueldos: mientras que en Japón, Estados Unidos, Alemania, hay una relación de 10 a 1 entre los sueldos más bajos y los más altos en una empresa, en México esta relación es más bien del orden de 100 a 1, y hay una mayor tendencia a disfrutar y lucir el status, las prebendas y privilegios, unido a la aceptación de las mayorías ante el "derecho" de los ricos y poderosos de tener privilegios visibles y ostentosos. Estas brutales diferencias, que tienen su origen en la gran cantidad de población indígena que se "encomendó" a los colonizadores y generó mano de obra barata, han creado en México una tendencia al abuso de la mano de obra y al rechazo entre los grupos con mejor formación escolar a rechazar tareas manuales, pero en paralelo se ha dado la resignación y aceptación del mal servicio.

Algunas consideraciones complementarias sobre características culturales mexicanas tienen que ver con el origen azteca, reforzado por los españoles, de preferir hacer sus ciudades en lugares con buen clima y no con vías de comunicación fáciles. Así, mientras que Portugal y Brasil, Inglaterra y Estados Unidos (y Sudáfrica, y Australia), hacen sus ciudades cerca del mar para facilitar el transporte, los españoles mantienen a Madrid y Sevilla, y no a Barcelona o Vigo, como sus centros de poder y crean en América ciudades donde el clima tiene prioridad sobre la cercanía al mar: Caracas está a 15 km de la Guaira, Lima está cerca pero no en El Callao, Santiago de Chile está a más de 100 km de Valparaíso, Guatemala está muy lejos del mar y México D.F., Guadalajara y Monterrey, Puebla y Ciudad Juárez están muy lejos de las costas, cuando hubiese sido lógico que se desarrollaran más ciudades en el Golfo de México y en el Pacífico.

Los aztecas tuvieron la visión e inteligencia de dar mucho respeto al pochteca, comerciante itinerante, al extremo de darle acceso a los calmecac (las primeras escuelas de líderes en el mundo) junto con los nobles, los guerreros y los sacerdotes, y esto ayudó a mantener un imperio de gran tamaño y actividad comercial (la descripción de Bernal Díaz del Castillo de la variedad y riqueza del Tianguis de México es de verdadero asombro, inclusive, vale comentar, el gran silencio en que se llevaban a cabo las transacciones a diferencia de los ruidosos mercados españoles y árabes). Los españoles, por otro lado, se negaban a dar título de nobleza a quien no demostrara que durante tres generaciones no había participado en actividades comerciales, mientras que los holandeses y los ingleses se distinguieron por dar títulos de nobleza a los piratas y por apoyar desde sus gobiernos a las empresas comerciales de colonización de África y las Indias.

EVALUACION DE RESULTADOS, DE DESEMPEÑO Y DE GESTION

Problema.- Hay una mezcla subjetiva mayor que en otras culturas para evaluar a la gente, y hay un mayor sesgo hacia la parte subjetiva que tiene que ver con simpatía, con confianza de obediencia y fidelidad, con sensibilidad a la alabanza y el consenso.

Solución.- Hay que enseñar a distinguir entre sistemas de evaluación de resultados (más objetiva), de desempeño (con criterios más explícitos) y de gestión (con una mayor proyección hacia las implicaciones del desarrollo individual en el futuro); hay que desarrollar las herramientas de ayuda fácil (que no quiten tiempo, que no amenacen con pérdida de poder, que no sean difíciles ni engorrosas) y entrenar sobre la forma de aplicarlas. Hay que diseñar los programas para evolucionar en forma ordenada involucrando a todos los niveles.

RECONOCIMIENTO AL CONOCIMIENTO

Problema.- En un entorno protegido las influencias y el "networking" social eran mucho más importantes que el conocimiento y el "networking" técnico.

Solución.- Hay que desarrollar la metodología, basada en ISO 9000 e ISO 14000, para inducir el deseo de aprender como herramienta para lograr mejores resultados.

6.-EFECTIVIDAD (orientación a resultados).-

El objetivo de toda empresa es generar un superávit que le permita reinvertir para asegurar su desarrollo. De la habilidad de sus directivos para definir el propósito y la visión de la empresa, seleccionar las misiones y establecer las estrategias para mejorar su posición de desempeño, dependerá la **EFICACIA** (entendida como el logro de resultados, ó hacer las cosas correctas). En general, los empresarios mexicanos entienden bien esta tarea y, con algo de ayuda en la metodología y disciplina en el razonamiento, pueden definir bien las cosas que hay que hacer. Tienen algo más de dificultad en aterrizar estos conceptos de **EFICACIA** en acciones concretas: la selección de la tecnología adecuada, la sensibilidad al volumen o escala de operación y la capacidad de diferenciación de su oferta al cliente representan tres de los retos más importantes a superar por la mayoría de las empresas mexicanas.

De encuestas muy tentativas, y probablemente con gran margen de error, se puede estimar que la **EFICACIA** de las empresas pequeñas mexicanas está entre 50 y 80% de sus contrapartes mundiales más competentes.

El problema mayor al que se enfrentan las empresas pequeñas tiene que ver con la **EFICIENCIA** (entendida como el hacer las cosas bien desde la primera vez, sin desperdicio ni rechazo); no hay un dominio de los costos ni un claro entendimiento de las causas principales de los costos excesivos; no hay

conciencia de calidad ni de productividad, de la necesidad de evitar tiempos muertos, desperdicios de materiales, herramental y energéticos, de la forma de reducir los rechazos o materiales substandard en procesos; no hay cultura de reingeniería ni empatía que permita involucrar al individuo, formar equipos de trabajo, cadenas internas, actitudes de servicio al cliente externo y al interno. De las mismas encuestas tentativas se puede estimar que la EFICIENCIA de esas empresas pequeñas mexicanas está entre 30 y 60% de sus contrapartes más competentes del mundo.

De la combinación de la EFICACIA y la EFICIENCIA surge la medición de la **EFECTIVIDAD** (entendida como el hacer las cosas correctas correctamente, o el logro de resultados haciendo las cosas bien), que es el índice que hoy refleja la baja generación de utilidades de las empresas mexicanas frente a su competencia internacional.

El otro indicador relevante para caracterizar a una empresa es la **POSICION COMPETITIVA** pues engloba y da peso a todos los elementos que influyen en su capacidad para sobrevivir y tener éxito en un medio extremadamente cambiante. Otro factor de caracterización importante es el **PERFIL TECNOLÓGICO** de la empresa.

La posición competitiva de la empresa queda determinada esencialmente por la calidad de su estructura física y por la calidad de su estructura organizacional, su superestructura, es decir, su grado de institucionalización. Esta última influye en la estructura física, productiva, de los recursos físicos y humanos y la acota o la promueve y mejora.



En el concepto de economía de mercado basada en el desarrollo empresarial, se busca que las empresas generen la mayor parte de la actividad económica y satisfagan las expectativas del mercado; para lograr éstos objetivos las empresas deben ser **EFECTIVAS** y **COMPETENTES**. El mercado (clientes y

proveedores) requiere de empresas que antepongan los intereses del mercado a los propios como única forma de sobrevivir ante la competencia. Los factores intensivos de la producción (inversionistas y empleados) necesitan que la empresa genere suficientes excedentes para reinvertir y modernizarse, generar empleo y sobre todo, generar capacidad para pagar nómina y dividendos en forma suficiente y continuada.

La **COMPETENCIA** es la capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes y proveedores de mejor manera que otros competidores. Se manifiesta en:

- La calidad y diferenciación del producto o servicio.
- El precio y los términos de pago.
- La comercialización entendida como la oportunidad y calidad de la entrega, el apoyo en refacciones y reparaciones, el soporte en capacitación para uso del producto y para el conocimiento de los usos posibles.

En mi opinión México necesita sustituir el concepto de competitividad en el sentido de competir (como en los deportes, para que uno gane y otro pierda) por el de **COMPETENCIA Y COOPERACION** (pueden ganar todos, si son competentes en lo que hacen y lo hacen en forma cooperativa).

El equilibrio entre la competencia y la efectividad es uno de los mayores retos del país, que creó durante los años 60's y 70's, empresas efectivas a costa de afectar la competencia y la eficiencia mediante un proteccionismo excesivo.

EVOLUCION GENERACIONAL

El empresario se caracteriza por su afán de logro, su deseo de autorealización, de llevar su visión a la realidad. Sabe que debe tomar riesgos y, con mayor o menor entusiasmo, está dispuesto a tomarlos, pero siempre buscará el camino más fácil. Así, si el entorno le hace más atractivo especular con la parte contable y financiera, como sucedió en 1981-1988, hacia allá irá la mayoría de los empresarios. Y si, como sucedió en 1988-1994, el entorno hace atractivo importar y revender, cerrará sus instalaciones y se dedicará a intermediario comercial. Como el entorno económico ha ido cambiando con rapidez creciente, y como cada vez es más difícil de predecir el futuro, se ha visto obligado a reducir sus horizontes y a tomar medidas de corto plazo. Aquí se parte de la base de que el empresario es en la mayoría de los casos racional, congruente y bien intencionado, y que reacciona a las medidas y certidumbre que percibe en el entorno económico y político. Por eso será necesario generar medidas que pueda percibir como de largo plazo, para que él actúe de acuerdo a ellas, y buscar un equilibrio que devuelva una mayor certidumbre al tipo de medidas de largo plazo que el país necesita: generación de más y mejores empleos basados en un desarrollo tecnológico propio, con empresas competentes y efectivas.

El empresario mexicano contemporáneo muestra una gran preocupación hacia el exceso de autoridad externa sobre su empresa, unido en paralelo a su concepción de que el estilo interno de gestión empresarial se debe basar en su autoridad. El "machismo empresarial" se manifiesta en decisiones centralizadas, controles excesivos que concentran el poder pero no buscan auditoría y seguimiento de los resultados y en un desorden en las horas de trabajo siempre con un contenido de "sacrificio" al trabajar largas horas, aunque sea tarde y en forma desarticulada. Los símbolos del poder y del status alcanzan un mayor valor, lo cual trae consigo no sólo un elevado costo económico directo (los sueldos y prestaciones de los altos ejecutivos mexicanos suelen ser comparables a los de los Estados Unidos, mientras que en la base los trabajadores ganan en promedio una décima parte que sus colegas norteamericanos) sino que además eleva las barreras a la comunicación y la confianza entre los distintos niveles de la organización.

Es necesario, por lo tanto, empezar por cambiar la mentalidad del empresario para que evolucione hacia esquemas más participativos, con una mejor distribución salarial (mientras que en Japón, Estados Unidos y Alemania el rango salarial es del orden de 1 a 10 en las PYME, en México es de 1 a 100) y con una menor discriminación social que favorezca la participación de los trabajadores de la base, su involucración hacia sentir suya la empresa, sus objetivos e iniciativa para proponer mejoras. Durante ciertos periodos en el pasado se ha logrado establecer en México la óptica de que el lujo ostentoso es de mal gusto (lo cual disminuye el valor de las prestaciones de status), unido a la no deducibilidad fiscal y otras medidas similares.

En este capítulo se han tratado de incluir consideraciones sobre los cambios que se han dado en México durante las últimas tres generaciones, que

han respondido en forma racional, aunque no deseable, a los cambios en el entorno económico:

No cabe duda que la Revolución y sus consecuencias políticas hasta la expropiación petrolera desalentaron las inversiones, sobre todo de capital extranjero, hasta fines de los años cuarenta en que, terminada la Segunda Guerra Mundial, se reconoce que México ha acumulado divisas y, bajo el Gobierno del PDte. Alemán, se genera un clima para atraer el capital nacional y extranjero. Es la época en que se diseña el esquema proteccionista, con subsidios e incentivos y programas de fomento industrial, para fabricar cosas en México sustituyendo las importaciones. Entre 1950 y 1970 se estima que 150,000 empresarios crean otras tantas empresas (algunas con subsidiarias) y unos 15 millones de empleos. El perfil típico de las empresas de ese período es del dueño/empresario/dirigente que adapta la tecnología del producto importado, con o sin licencia formal, y maneja sólo su empresa.

El mayor motor del progreso es el intercambio de favores y concesiones y el empresario identifica que ésto es más importante que el conocimiento, la calidad o el servicio. Es un período de alta estabilidad: es muy fácil proyectar demandas y costos por varios años. El perfil típico del empresario es el de un hombre que trabaja jornadas intensas y que tiene la tenacidad de persistir en sus esfuerzos. Las empresas van creciendo poco a poco, con crédito asequible. Se crean empleos y riqueza y el esquema se corrompe por falta de control, abusos y corrupción. Durante este período hay escasez de mano de obra calificada y de mandos medios, y los profesionales bien preparados tienen toda clase de oportunidades. El financiamiento de este crecimiento se hace de una manera muy sana: con base en el ahorro interno, que alcanza niveles de 28% del PIB, y a través de una banca esencialmente comercial. El crédito al consumidor todavía es incipiente y es el productor quien lo ofrece, lo que inhibe las tendencias de calidad y servicio al no poder exigir las al consumidor.

Al terminar la estabilidad cambiaría en 1976 e iniciarse la inflación unos años antes, se crea un período de poca predictibilidad que favorece las compras y adquisiciones de empresas. Coincide con que los empresarios jóvenes de los 50's, que establecieron una ética de trabajo intenso ya están en edad de transferir el mando, y los pocos intentos de institucionalizar y de transferir todo el control a una gerencia profesional tropiezan con más fracasos que éxitos, por abuso de confianza o por conflicto de opiniones. Los hijos de esos empresarios de los 50's ya han tenido el beneficio de ir a la universidad (80% de los empresarios de los 50's interrumpen su educación en la secundaria) y de disfrutar de una vida desahogada económicamente, y no están dispuestos, salvo honrosas excepciones, a jornadas de 18 horas en el piso de la fábrica y atendiendo a clientes.

Se pierde uno de los grandes valores de esos 20 años: la relación obrero patronal, si bien se veía a veces matizada de exceso de paternalismo, era auténtica: el patrón conocía a los trabajadores por su nombre y familia y tenía empatía hacia sus necesidades; el poder adquisitivo crecía cada año en promedio

un 3% y la gente empezaba a adquirir bienes semidurables y durables, acelerando el proceso de ahorro y la actividad económica.

Durante esos 20-25 años la participación del estado mantiene un equilibrio en competencia con la empresa privada: a mediados de los 60's, en el auge de este modelo, el PDte López Mateos (1958-1964) acicatea a la empresa privada y justifica un mayor intervencionismo estatal, que con Avila Camacho (1940-1946), Alemán (1946-1952) y Ruiz Cortines (1952-1958) había disminuido y vuelve a disminuir con Díaz Ordaz (1964-1970). Pero es a partir de 1970, en el régimen del PDte. Echeverría (1970-1976), que se recurre con fuerza al intervencionismo del estado financiado por deuda externa y por la inflación, y se replantea el concepto de justicia social. En esta segunda generación (de los 70's a 1982) los hijos de los empresarios optan preferentemente por esquemas financieros, adquisiciones y fusiones, compras apalancadas, porque hay crédito disponible y permisos privilegiados para unos pocos. Esta segunda generación de empresarios no comparte la prioridad de la manufactura, cuya inversión es cara y de recuperación a largo plazo, y pierde mucho el contacto con la base sindical, que se agrupa más alrededor de sus líderes y fomenta la corrupción económica y política a través de arreglos fáciles de contratos laborales y de acarreo de votos electorales.

A partir de la crisis de los 80's, cuando se reconoce que se tomó un rumbo equivocado y que el mundo desarrollado se adelantó aún más, ampliando la brecha, se opta por la búsqueda de la apertura comercial, la libre competencia y la menor intervención estatal, pero la transferencia de responsabilidades se vuelve a hacer con favoritismo y ventaja, y quienes reprivatizan las industrias estatales tampoco invierten en modernización, salvo honrosas excepciones, ni se involucran de lleno en sus empresas, considerándolas más un buen motivo de especulación. La Bolsa de Valores se convierte en un mecanismo fácil para conseguir dinero, pero se traiciona repetidamente la confianza del inversionista menor, que no recibe a tiempo las señales y en varias ocasiones pierde partes importantes de su patrimonio. Esta tercera generación es aún de más corto plazo, muy tecnificada, con audacia de unos pocos que hacen fortuna con rapidez y no siempre con efectividad, y que va acompañada de un mayor desempleo en búsqueda de la productividad, de un deterioro en el poder adquisitivo de los salarios y de una desconexión mayor con la base sindical. La inversión en modernización es inexistente con poquísimas excepciones.

Nos hace falta una nueva generación de empresarios que recoja lo mejor de estas generaciones, que influya sobre el gobierno en la definición del rumbo y, por ende, comparta el liderazgo, que demande una honestidad intelectual y una conducta ejemplar, que combata la troika de corrupción-impunidad-incompetencia, que se gane la confianza de los buenos servidores públicos y rechace otro tipo de propuestas y, sobre todo, que invierta en la generación de más y mejores empleos.

Como la adquisición de conocimiento y su aplicación formal es un proceso de largo plazo y sus resultados tardan en notarse, y como el entorno cambiante agrega componentes aleatorios que influyen mucho sobre el éxito de la empresa, ésta es quizás la barrera conceptual más difícil de vencer, y es en la que

probablemente el Estado deba invertir mayores recursos apoyando la generación de paquetes de conocimiento útil (desde cotizaciones de materias primas y productos terminados para que el empresario sepa dónde está con respecto a los cambios en el mercado hasta indicadores clave de desempeño y mejores prácticas para benchmarking, alerta tecnológica sobre nuevas tendencias en maquinaria, materiales, procesos y diseños). Se tiene que cambiar la mentalidad del empresario y de sus cuadros gerenciales de una concepción de que el conocimiento es poder (y por lo tanto no lo comparto) con la concepción moderna de que sólo el conocimiento aplicado produce resultados, y cómo el conocimiento está evolucionando a una gran velocidad, para ser competente es necesario innovar, lo cual requiere de imaginación, creatividad y capacidad de implantación en forma ordenada e involucrando a todos, puesto que el conocimiento más valioso (aunque a veces esté mal estructurado y se exprese lingüísticamente mal) se suele encontrar entre los trabajadores, oficinistas y vendedores de la primera línea.

Las empresas mexicanas se desarrollaron durante el período 1950-1975 en un entorno en que la demanda siempre era superior a la oferta, por el proteccionismo, por el crecimiento con desarrollo estabilizador, por el estado mundial de la competencia. Esto permitió que con un conocimiento mínimo de las novedades los empresarios pudieran seguir ofreciendo productos y servicios con pocas mejoras. Nuevamente su estrategia fue perfectamente racional con el objetivo de maximizar la efectividad de su empresa a través de buenos resultados, ya que la competencia era de importancia secundaria. Hay que ayudar a los grandes comercializadores mexicanos a que hagan inversiones de largo plazo en la orientación a sus proveedores en cuanto a qué productos con qué diseños y qué especificaciones se van a demandar en México. Así como países desarrollados invierten una parte importante de su gasto en investigación y desarrollo en tecnología militar o espacial, y el Gobierno dirige la investigación a través de contratos a instituciones privadas, en México el Gobierno debe arriesgar/invertir sumas importantes en comisionar a instituciones mexicanas para desarrollar productos necesarios: desde el tipo de productos autónomos, confiables y baratos que requiere la población rural marginada (sanitarios, casas baratas, medicamentos antibacterianos específicos, maquinaria agrícola para predios pequeños) hasta los desarrollos donde busque ser puntero, la construcción y mantenimiento de carreteras vías de ferrocarril y puertos, productos de empaque adecuados al clima nacional y servicios turísticos y personales, por citar algunos ejemplos de hacia dónde se debe canalizar un esfuerzo de investigación y desarrollo que vaya dando al conocimiento el peso que le dan los países exitosos.

La capacidad de ahorro en México, que llegó a niveles del 25% del PIB durante esos años, inducido por la estabilidad inflacionaria y la confianza en el sistema financiero nacional, se ha desplomado a niveles de menos del 10% y, lo que es peor, en estos últimos 20 años la desconfianza en las estructuras financieras y políticas nacionales ha propiciado que una parte importante del poco ahorro se haga en el extranjero. Los intentos de apoyar el desarrollo económico

REV. 10. 75

nacional en el ahorro externo vía endeudamiento, inversión extranjera y mezclas de estos enfoques, han terminado siempre en crisis que ahondan más este problema. Como tantas otras cosas en la vida, este es un proceso lento de recuperación de confianza, de establecimiento de nexos individuales entre acreedor y acreditado, entre ahorrador e inversionista, como el que se logró en el periodo 1950-1970, y no se conoce de medidas rápidas que generen el mismo efecto. Dado que hoy hay 150,000 empresas con una deuda promedio de dos millones cada una (\$300 mil millones o aprox. US\$ 37.5 mil millones de dólares, o el 60% de la cartera empresarial en México) que tienen serias dificultades y no van a poder dar servicio a su deuda en la forma en que la habían contratado, las instituciones bancarias, las uniones de crédito, arrendadoras, factoring y otras se enfrentan en 1995 con la necesidad de diseñar estrategias de 3 a 5 años promedio que es lo que, en el mejor de los casos, tomará a la empresa regresar a la normalidad financiera. Quizá es más preocupante, aunque no represente una presión urgente, el hecho de que 200,000 empresas no utilizan el crédito formal por temor a las consecuencias negativas de un endeudamiento mal diseñado. Aquí se parte de la premisa que hay un cierto nivel de crédito que es bueno para el desarrollo de una empresa, que hay que buscar los mecanismos para definir el nivel correcto y el costo adecuado. Por lo tanto, este es el mayor potencial de actividad adicional o el mayor desperdicio de recursos no aprovechados en México. Mecanismos de cuasicapital, de fideicomisos o equivalentes, manteniendo garantías de Nacional Financiera, Bancomext, Banobras, Banci y Banrural, que ya están involucrados, pueden ofrecer medidas de solución.

El viraje de un mercado creciente con demanda mayor que la oferta a un mercado estancado con una oferta mucho mayor que la demanda se dio de forma repentina en un país debilitado en lo financiero y, sobre todo, en la credibilidad hacia las instituciones. Si tan sólo se hubiera conservado, aún sin que se incrementara, el ahorro institucional a través del INFONAVIT y del Seguro Social, hoy existiría una masa monetaria disponible de 3 a 5 veces mayor que la actual. Si se perdió en el pasado no hay por qué seguir tolerando el desperdicio en gasto corriente público, y urge restaurar en estos y otros mecanismos de ahorro la canalización de recursos para las empresas.

La capacidad de dirigir una empresa exige hoy en día el dominio de muchos campos. Hay algunos directivos empresarios con una experiencia amplia producto de muchos años de desempeñar esas posiciones, pero el medio mexicano los ha hecho caros y exigentes, y pocos son los que se involucran y ponen directamente manos a la tarea. La mayoría tiende a rodearse de colaboradores que manejen los detalles. La tecnología de gestión empresarial en el mundo está cambiando y requiere de una actualización constante más allá de comprar el último "best seller" y tratar de aplicarlo. De aquí nace el esfuerzo de compilar el material existente en un solo documento que funcione como una Guía del Empresario y que le dé un marco de referencia congruente y completo, equivalente a lo que un licenciador de tecnología o de franquicias suele ofrecer, donde los formatos, los procedimientos y los métodos de trabajo son congruentes entre sí y con los sistemas de informática y organización.

Por otro lado, los empresarios que manejan sus empresas, y que las manejan bien durante tres décadas, hoy se enfrentan a serios problemas de sucesión en el mando, desarrollo de mandos medios y directivos y adaptación a las nuevas exigencias del medio. Los bancos, financieros e inversionistas institucionales están preocupados por no disponer de metodologías confiables que les permita seguir el avance y el desempeño de la o las empresas de su interés, y recurren a ejecutivos de cuenta o equivalentes que utilicen su criterio para juzgar sobre la solidez de una empresa. Los errores de criterio del pasado llevaron al sistema financiero a apoyarse principalmente en garantías de activos duros, lo cual no constituye un parámetro confiable más que para la teórica eventualidad de recuperar el préstamo.

En las pocas ocasiones en que el empresario buscó la institucionalización a través de la contratación de directivos profesionales se dieron muchos casos de conflicto: o porque el nuevo director profesional trató de quedarse con el control y la propiedad de la empresa o porque su estilo chocó con el del dueño y se provocó una ruptura. Esto aumenta el escepticismo de los demás, que han conocido de estas experiencias, hacia la búsqueda de apoyos profesionales, incluso a través de consultorías externas, donde el tamaño de la empresa hace difícil pagar los honorarios y la dispersión de los gremios empresariales hace difícil la especialización entre los oferentes de consultoría. La discrepancia en objetivos es muy grande, y es difícil convencer a un empresario de que estudie, desarrolle planes o se posicione a largo plazo en el mercado cuando él sabe que es mucho más eficaz una buena relación o una buena recomendación. Por otro lado, hay soluciones a nivel autóctono que parecen funcionar, como el caso del autofinanciamiento automotriz que evoluciona de las tradicionales tandas entre los empleados de ingresos modestos.

Por eso se considera que las metodologías que se han desarrollado deben funcionar bajo una cierta presión de las empresas grandes, del Gobierno y de los financieros bajo un esquema como el que se describe en los párrafos siguientes, buscando capitalizar el afán de logro que mueve a todo empresario y reforzar su tenacidad para llegar al éxito.

II.2.- La actitud del servicio al cliente. Un activo no tangible. Los nuevos paradigmas.

¿Qué entendemos por servicio? Varias cosas. Burócratas y economistas tradicionalmente han hablado del "sector servicios", y lo han definido como "industrias cuyo producto es intangible". Para la Oficina del Censo del Departamento de Comercio de Estados Unidos, esa definición cubre organizaciones que ocupan escasamente el 60% de toda la gente empleada en los Estados Unidos, y se aplica a cuatro grandes segmentos de la economía:

- * Transportes, comunicaciones y servicios públicos.
- * Comercio al por mayor y al detal.
- * Finanzas, seguros y bienes raíces.
- * Servicios -la parte del "sector de servicios" que crece más rápidamente, incluye servicios comerciales tales como la contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas; servicios personales tales como el manejo de la casa, barbería y servicios recreativos; la mayoría de las áreas de la economía sin ánimo de lucro.

"El servicio es ir mas allá de las expectativas del cliente".

Hay gran oportunidad de servicio en México, siempre y cuando se recuerden estas dos reglas de oro:

- 1.- El cliente siempre tiene la razón.**
- 2.- Cuando el cliente se equivoque vuelva a leer la regla No.1**

Todos estos cuatro grupos ofrecen servicios en el sentido clásico del "ayúdeme"; ayúdeme con mis impuestos, ayúdeme a pasar del punto A al punto B, ayúdeme a buscar una casa, ayúdeme a escoger un par de zapatos nuevos. No hay nada intrínsecamente erróneo en este enfoque tradicional para definir quién está y quién no está en la actividad de los servicios. Pero sí atenúa el impacto total del servicio en el actual mundo de los negocios.

El experto en administración y científico social Peter Drucker, es aún mas enfático al afirmar que el término servicios, empleado para describir al sector mas amplio de nuestra economía contemporánea, es una descripción extraordinariamente inútil. En una columna de *The Wall Street Journal*, él examina la economía mundial, el desplome de los precios de las mercancías y la lenta recuperación de la industria en comparación con el rápido crecimiento del sector de servicios, y dice:

Tal vez - y pronto- tendremos que volver a pensar, y radicalmente, en la forma de considerar la economía y los sistemas económicos. Hoy "información" se clasifica como "servicios", un término del siglo XIX para "miscelánea". En realidad no es mas "servicios" que energía eléctrica (que también se clasifica bajo servicios). Es la materia prima de una economía basada en la información. Y en una economía de este tipo, las escuelas son tan productores primarios como el agricultor, y su productividad es tal vez la mas

definitiva. Lo mismo ocurre en el laboratorio de ingeniería, el periódico y las oficinas en general. *

Una parte muy importante del razonamiento de Drucker, es cuando dice que el servicio, como hoy se conoce, es en sumo grado, un producto primordial. En realidad, es este razonamiento de que el servicio no es una "cosa" unidimensionada, lo que está en el meollo del argumento de que el servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como de estudio sistemático.

El profesor de Harvard, Teodoro Levitt, está de acuerdo en que la distinción entre el servicio y el no servicio cada vez tiene menos sentido a medida de que más lo comprendemos. "No existen cosas tales como industrias de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio" escribe. En el Citibank, la mitad de los 52,000 empleados de la institución trabaja en las oficinas de atrás; el público nunca los ve ni los escucha. Pasan el tiempo escribiendo cartas de crédito, abriendo cajas fuertes, procesando transacciones y examinando cuidadosamente todo lo que ha hecho la gente que atiende al público. ¿ La Citicorp es menos industria que la IBM? ¿Y es la IBM, la mitad de cuyos 340,000 empleados trabaja directamente con el público, menos proveedor de servicios?. El servicio es una cuestión de todo el mundo.

El cuadro que se presenta a continuación, trata de recoger, en visión sinóptica, lo que a juicio de Arana y Ginebra constituye la historia de la dirección de negocios de los últimos cuarenta años desde el punto de vista de tres grandes cuestiones: 1) cuál es la pelea fundamental que las empresas están librando; 2) con que esquema de base se enfrenta dicha pelea y 3) qué herramental de técnicas y conocimientos directivos se pueden destacar.

Se dividió la historia en cuatro fases. Se han llamado "fases", y no etapas, para evitar que desde la primera lectura cristalice la idea secuencial rígida, es decir la idea de ponerle fechas a cada comienzo y fin de las fases. No es una secuencia; en realidad las fronteras temporales entre fases están muy difuminadas a nivel del conjunto económico de un mismo país. Y tampoco es válido siquiera el pensamiento de que una empresa específica está en forma excluyente en una u otra de las fases; puede estar en una desde ciertos aspectos y en otra desde otros.

Lo que el cuadro pretende es situar todo el pensamiento sobre el cambio que se está operando -en la línea de lo que se ha dicho- para que sea útil a las empresas como un esquema de autoanálisis: ¿Dónde estoy? ¿Qué estoy haciendo? ¿Por dónde he de caminar si quiero recorrer todo el itinerario hacia un enfoque a **Servicio**? El cuadro es útil para empresas que ya han iniciado programas de **Calidad Total** y que por una u otra razón sienten que han "perdido el pulso", que, en una u otra forma "se han bloqueado" en el cambio. La sola visualización y discusión del cuadro puede contribuir en tales casos, a un nuevo impulso y a una mejor definición de qué les faltaba por hacer.

*The Wall Street Journal, Enero 9, 1985.

Si a pesar de todo, se quisiera situar algunos tramos de calendario, se podría aceptar que para Europa y Estados Unidos la Fase I, de la "Productividad de la Planta Saturada, es la pelea que se inicia en la postguerra (1945) y dura alrededor de un cuarto de siglo (hasta 1970); aunque algunas de las empresas mas inquietas, especialmente en Estados Unidos, inician de hecho alrededor de 1965 el movimiento hacia la Calidad (cuyos primeros pasos habian tenido lugar en Japón casi una década antes). De 1970 a 1985 tiene lugar un importante avance: la Fase II (o de la Calidad) ve extenderse en bastantes países de Europa y del Continente Americano los programas de Calidad Total y los intentos, mas o menos exitosos, de involucrar el personal en los procesos administrativos, ya sea con el nombre de Círculos de Calidad u otro similar. Algunos de estos intentos empezaron en Estados Unidos al comienzo de los setenta, pero fueron muy pocos; ha sido realmente en plenos ochenta cuando se ha extendido la experiencia a un significativo número de las empresas importantes de aquel país. En Europa habría que señalar las experiencias de Volvo entre las primeras, pero todavía hoy el movimiento es incipiente. Y de modo similar se puede hablar para el caso mexicano.

En esta Fase II se piensa en términos de "la Planta enfocada" a un proceso-producto-calidad, según se comentará posteriormente. Insertado en la fase anterior y extendiéndose a finales de los ochenta, tiene lugar un movimiento básicamente centrado en el campo de la operación y la manufactura, que se orienta a la Flexibilidad (Fase III) pero que esté todavía en sus inicios.

En cuanto al *servicio* (Fase IV) hay que situar sus comienzos en los primeros años de los ochenta, un poco en paralelo con lo anterior, pero circunscrito hasta hoy a algunas "empresas de servicio". Su desarrollo como una gran meta y un ineludible enfoque "para cualquier tipo de empresa" ha de constituir, el gran cambio que caracterizará "la Dirección en los noventa".

Es importante resumir el concepto de servicio con la siguiente frase:

"El único generador de utilidades en la empresa se llama cliente".

La productividad y la planta saturada.

Antes de comenzar a involucrar este concepto, es esencial que recordemos que la productividad se puede entender como hacer mas con menos, hacer mas con lo mismo o hacer lo mismo con menos. Analíticamente se puede expresar como:

producción total
factor a medir

Una descripción mas detallada de la historia contenida en el cuadro debe comenzar por la referencia a la Fase 1 y a su circunstancia.

Los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial dejaron exhaustos a los países contendientes y muy destrozada la planta productiva europea. Sólo Estados Unidos salió con sus instalaciones intactas. El entero mercado mundial buscaba Productos y en ese mercado de vendedores la pelea estaba simplemente en producir, y la buena pelea en hacerlo con Productividad; pero una "Productividad" a lo pequeñito. En el fondo, ésta se definía sólo por "salidas/horas/hombre" y los ingenieros mas avisados empezaron a preocuparse por la relación entre horas "directas" y horas "indirectas" y por la ampliación del divisor a algunos recursos más. Lo que se peleaba en el fondo era el costo salarial incorporado al producto. De ahí la preocupación por **La planta saturada**, porque la operación estuviera lo mas equilibrada posible. Para ello se hacían estudios de tamaño crítico, consistentes en definitiva en un juego de múltiplos y submúltiplos para determinar los equipos auxiliares de forma que la máquina principal, la más cara, la que constituía el corazón del proceso, pudiera trabajar al máximo. Esta era la obsesión.

Ese esquema se relacionaba con el ajuste hombre - máquina en términos de productividad. En Europa nacieron las Comisiones Nacionales de Productividad y las llamadas, entonces, Empresas de Organización.

En el cuadro que se presenta a continuación, se puede observar el cambio en los conceptos relacionados con el cliente, como son la productividad, la calidad, la flexibilidad y desde luego el servicio. Se puede apreciar la evolución del servicio y de su interpretación, así como su relación con los otros tres conceptos.

EL CAMBIO A SERVICIO (Tabla 2; capítulo II.2)

Productividad	Calidad	Flexibilidad	Servicio
El mercado quiere productos.	El mercado exige "requisitos" (Tangibles)	Nuevos requisitos (el mercado se segmenta).	Los "intangibles" la otra calidad.
Productividad: = out put recursos	Quiere fiabilidad.	Variedad de especificaciones.	Y quiere servicio.
Saturación de la línea productiva.	Se plantea "función vs. producto".	Función con variantes.	Garantías (los momentos de la verdad-mapas)
Economías de escala (salarios).	Diseño, insumo y procesos. (40/30/30)	Más gama.	Rediseño de procesos ("derribar muros") (línea de flotación).
	Just in time (limitar proveedores).	Respuesta por capacidad holgada.	Repensar "Gama".
	Auditoria Calidad.	Producción versátil (líneas múltiples no saturadas).	Control marketing/expectativas/percepciones/oferta.
	Pedir al consumidor "qué quiere" (En encuestas...).	Ciclos de Forrester.	Limitar número de clientes.
	Diagramas Proceso.	Nuevo costeo.	Ayudar al cliente a sentir y descubrir variables (nuevas técnicas y entrevista larga)
	Diagramas causa-efecto.	Consumidor - análisis de atributos ("Grupos" entrevista larga).	Gerentes de mercado.
	Diagramas Frecuencias.	Gerentes de producto.	Revolución estructural (volteo de organigramas y procesos directivos)
	Diagramas causas "acumuladas".		Formación "masiva".
			Productividad de gastos generales.
<i>La planta saturada</i>	<i>La planta enfocada</i>	<i>La planta flexible</i>	<i>"El fútbol total"</i>

TABLA COMPARATIVA DE LAS EMPRESAS TÍPICAS Y LA NUEVA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. (Tabla 3)

<i>Organización Típica (60's, 70's y 80's)</i>	<i>Nueva competencia (90's)</i>	<i>Observaciones</i>
Organización centrada en la administración.	Organización centrada en el cliente.	Antes, lo más importantes era hacer un negocio (obtener sólo ganancias), actualmente si un cliente no está satisfecho con nuestro producto, entonces no habrá negocio.
Medición en partes por ciento.	Medición en partes por millón.	Actualmente no se admiten errores, sólo un defecto en un millón de partes.
Mentalidad: "No lo componga a menos que se descomponga".	Filosofía: "Mejoramiento continuo".	Contar con mantenimiento preventivo, predictivo y, en el último de los casos, correctivo.
Confianza en los sistemas de control de calidad para entradas y salidas.	Administración Total de Calidad.	Ahora no basta con revisar aleatoriamente la calidad del producto, sino que durante todo el proceso se hacen bien las operaciones. "El siguiente trabajador es un cliente".
Costo de la Calidad = 25% de ventas.	Costo de Calidad = 5% de ventas.	"La calidad no cuesta, lo que cuesta son los productos mal hechos" (hay que repetirlos).
Incrementos en la productividad a través de reducción de costos.	Incrementos en la productividad a través de incrementos en innovación, calidad, efectividad, eficiencia y orientación al cliente.	Cuando trabajamos bajo filosofías de calidad, eficiencia y efectividad, no tenemos que preocuparnos tanto por los costos, puesto que si las cosas se hacen bien a la primera, se es productivo.
Enfoque al trabajo.	Enfoque sobre todos los factores.	Antes lo primordial era trabajar, pero ahora es importante mantener a toda la organización en armonía.
Incremento en la productividad de 2 a 3%.	Incremento en la productividad de 5 a 8%.	En la actualidad se busca ser cada vez más productivo.
La compañía es un activo, la compañía es una posesión.	La compañía son personas. Las personas son activos.	"La mano de obra es el activo más importante de la empresa".
Economías de escala.	Economías de tiempo.	Lo más importante ya no es sólo producir lotes óptimos para abatir costos fijos, sino ahorrar al máximo, tiempo de trabajo, haciendo las cosas bien y a la primera.
Lo más grande es lo mejor.	La respuesta rápida (cultura de la rapidez) es mejor.	Ahora lo más importante es surtir los pedidos de los clientes rápido.
Los trabajadores trabajan.	Los trabajadores son pensadores.	Actualmente se toma en cuenta la opinión del trabajador. Se le trata como "persona".
La administración y el staff promueven las mejoras.	Todos, como equipo, promueven las mejoras.	"La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte".
Organización vertical.	Organización horizontal.	La responsabilidad no recae solamente en la cabeza, sino que existe comunicación entre todos los miembros de la organización.

Operaciones centradas en la compañía. Administración dirigida por transacciones.	Sistemas de operaciones. Trabajo en equipo para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo.	Ahora ya no se piensa sólo en hacer negocio por ganar dinero, sino que se involucra a todos para realizar mejor el trabajo.
Mediciones del desempeño como control. Indicadores financieros dominantes.	Medición del desempeño para el mejoramiento.	La satisfacción del cliente y mediciones que enfatizan la necesidad del mejoramiento continuo, son predominantes.

NUEVOS PARADIGMAS REFERIDOS A LA PLANEACIÓN.* (Tabla 4)

60 S 70 S Y 80 S	90 S	Observaciones
Planeación formal.	Planeación estructurada pero menos formal.	Ahora la planeación puede y debe ser flexible.
Planeación dirigida por el presupuesto.	El plan dirige al presupuesto.	El presupuesto no debe ser motivo de planear, sino que al hacer planeación, se hace el presupuesto.
Planeación enfocada al plan.	Planeación enfocada al plan y al proceso.	Ahora ya no se trata de planear únicamente para aumentar ventas, sino para que todas las fases del proceso de producción sean óptimas.
La planeación involucra a los altos ejecutivos.	La planeación involucra a todos los niveles.	Ahora para que exista una verdadera planeación, hay que hacerla en todos los departamentos e integrarla.
Balance en la mercadotecnia y finanzas.	Balance en la mercadotecnia, finanzas y operaciones.	Ya no sólo hay que planear sistemas de mercadeo y finanzas, sino todas y cada una de las operaciones del proceso de producción.
La planeación a corto plazo sufre de miopía.	La planeación es horizontal y a largo plazo, más amplia.	Cuando se planea a corto plazo, no se vislumbran bien los efectos que esta planeación puede tener.
Participación delimitada.	Discusión y análisis de los planes.	"Todos deben estar involucrados en la planeación".
Mejores herramientas hacen mejores trabajadores.	Mejores trabajadores hacen mejores herramientas.	
Los seres humanos implican incertidumbre.	La gente proporciona adaptabilidad.	Antes, el empresario tenía miedo de la actitud de sus empleados, pero ahora, éstos pueden ayudar grandemente a la organización si se les capacita y se les toma en cuenta.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

NUEVOS PARADIGMAS REFERIDOS A LA ORGANIZACIÓN* (Tabla 5)

60's 70's y 80's	90's	Observaciones
Ocupados en diseñar política y métodos rudimentarios de actuar.	Visión estratégica sobre lo que a organización puede y debe hacer a largo plazo.	"Planeación estratégica".
Mayor preocupación por tener una organización (estructura y funciones) claramente definida.	Énfasis en el trabajo en equipo que dé resultados específicos.	"Estructuras sencillas" que faciliten el trabajo.
Empleo intensivo de manuales de organización, de procedimientos y de descripción de puestos.	Identificación de la estructura de las unidades estratégicas que den resultados.	No se trata de inventar puestos, sino de que la persona más apta realice las actividades correspondientes.
Demasiado énfasis en la supervisión y el control.	Centrados en la innovación, identificando y llevando a la práctica.	Cada miembro de la organización debe responsabilizarse de sus actividades.
Manejo de sistemas de registro y control de personal. Poco conocimiento del mercado.	Conoce su mercado, así como su competencia y se preocupa por ello.	Antes sólo se preocupaban por vender, ahora, si no se conoce perfectamente el mercado y la competencia, no se sobrevive.
Manejo de estímulos y recompensas a corto plazo (sueldos, despensas, vales).	Buscan la satisfacción de todos los participantes (clientes, empleados, accionistas y sociedad).	Ya no se trata de motivar al empleado, sino de satisfacer a todos los elementos que forman y acompañan a la empresa.

En estos cuadros podemos observar claramente la evolución a lo largo de las últimas tres décadas, de las empresas típicas y las nuevas organizaciones empresariales. Se sabe que ahora se está centrado en el cliente y no en la administración; lo más importante es tener un cliente satisfecho con nuestro producto y no solamente hacer negocio.

La responsabilidad no debe recaer solamente sobre la cabeza, sino que debe existir comunicación entre todos los miembros de la organización; lo que hoy se llama articulación horizontal. La satisfacción del cliente y mediciones que enfatizan la necesidad del mejoramiento continuo, son predominantes.

En cuanto a la planeación, ésta debe estar estructurada pero menos formal, y sobre todo el plan debe dirigir al presupuesto y no al revés. Ahora ya no se trata de planear únicamente para aumentar ventas, sino para que todas las fases del proceso de producción sean óptimas.

En cuanto a la relación con los empleados, antes, el empresario tenía miedo de la actitud de sus empleados, pero ahora, estos pueden ayudar grandemente a la organización si se les capacita y se les toma en cuenta. Ya no se trata de motivar al empleado, sino de satisfacer a todos los empleados que forman y acompañan a la empresa.

* Ing. Antonio Cordero Hogaza
Apuntes de la materia de Productividad, 1994.

II.3.- ISO 9000. Recomendaciones para su implantación.

Aseguramiento de la calidad y la importancia de la certificación.

La mayoría de las acciones que realizamos en materia de calidad se refieren principalmente a su control, sin embargo, nuestros esfuerzos deben estar dirigidos a la prevención, y no a corregir los efectos.

Las funciones principales de la calidad son:



Como todos sabemos, la calidad no se puede lograr y garantizar únicamente a través de la inspección de los productos o servicios; es necesario el diseño e implantación correcta de los procedimientos y operaciones de control de calidad (funciones preventivas).

El aseguramiento de la calidad es en esencia:

- a) Investigar que las operaciones de inspección de la calidad y el control de la calidad se llevan adecuadamente.
- b) Verificar y garantizar que todas las áreas responsables de mantener el nivel esperado de calidad, desde ventas, diseño, producción, comercialización y hasta el servicio, están interrelacionadas y trabajan adecuadamente.
- c) Informar a la administración los resultados de las investigaciones y verificaciones anteriores.

Hay que recordar que solamente cuando todos los participantes de cada uno de los procesos que componen la cadena productiva están adecuadamente relacionados, se le puede garantizar la calidad al cliente final.

En una frase:

"El aseguramiento de la calidad es una tarea interdivisional."

Las actividades de aseguramiento de la calidad.

El aseguramiento de calidad cubre todas las actividades desde la planeación y desarrollo del producto, hasta su aplicación, mantenimiento, reparación y desecho. Por lo tanto, las actividades deben:

- a) Definir claramente todo lo que debe ser realizado (funciones de calidad en cada una de las fases) para garantizar la calidad a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.
- b) Implantar efectivamente dichas funciones.
- c) Revisar lo que se ha realizado.
- d) Tomar las acciones de contingencia necesarias (correctivas como preventivas).

Por lo tanto, el aseguramiento de la calidad comprende, no sólo las actividades de control de calidad dentro de las divisiones funcionales de una organización, sino también las actividades entre las divisiones. No es suficiente con las actividades de calidad que cada departamento es capaz de desempeñar, sino la forma en que cada área se relaciona con las demás para lograr objetivos comunes.

“El aseguramiento de la calidad no busca la suma de las partes, sino la suma de las interrelaciones entre las partes”

Ejemplos de actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad.

VENTAS / MARKETING.	<ul style="list-style-type: none">-Evaluación del producto a través de un mercado piloto.-Uso del producto en el mercado.-Seguimiento del producto.-Exámenes especiales.-Evaluación de la competencia.-Análisis de quejas, reclamos y devoluciones.
DESARROLLO DEL PRODUCTO.	<ul style="list-style-type: none">-Diseño de la calidad requerida.-Investigación y desarrollo de nuevos productos.-Revisiones de diseño.-Administración de la investigación.-Administración de la tecnología.-Análisis de confiabilidad.-Análisis de mantenimiento.-Análisis de seguridad.-Análisis de fabricación, inspección y transporte.-Ingeniería de valor.

RELACIONES CON PROVEEDORES.	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación del diseño del proveedor. -Evaluación del proceso del proveedor. -Evaluación de las muestras iniciales. -Evaluación de las primeras entregas. -Administración y desarrollo de proveedores. -Compra de materiales. -Manejo de inventarios.
PRODUCCIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión del diseño. -Análisis de capacidad de proceso. -Ensayos de preproducción. -Preproducción. -Control de la producción. -Análisis del modo y efecto de falla (AMEF) -Revisión del plan de fabricación. -Evaluación de las herramientas de control del proceso. -Auditoría de la calidad de producción. -Estandarización.
VERIFICACIÓN Y ENSAYO.	<ul style="list-style-type: none"> -Pruebas de laboratorio. -Medición de la precisión de los inspectores. -Sistema de inspección. -Manejo de producto defectuoso. -Auditoría de calidad.
RECURSOS HUMANOS.	<ul style="list-style-type: none"> -Selección, educación, entrenamiento.
MANTENIMIENTO.	<ul style="list-style-type: none"> -Administración del equipo e instalaciones. -Administración del equipo de seguridad.
SERVICIO DE POSVENTA.	<ul style="list-style-type: none"> -Auditoría de embalajes, transportes y almacenamiento. -Evaluación de los servicios de posventa.

Sistema de aseguramiento de calidad.

En una sola división o gerencia, es posible lograr que todos participen para el logro de un objetivo común, pero no garantiza que dichas actividades son congruentes con las acciones que requieren desde un punto de vista interdivisional o interdepartamental.

El primer paso para lograr el sistema de aseguramiento de la calidad que logre un objetivo interdivisional (de todas las divisiones pertenecientes a una cadena productiva) es la elaboración de un diagrama de aseguramiento de calidad. Este diagrama señala las divisiones o áreas responsables, al cliente, la alta dirección, procedimientos, herramientas y elementos a evaluar a lo largo de el flujo de actividades a realizar en cada fase, desde la necesidad de mercado, hasta el servicio de posventa.

Sin embargo, este diagrama no señala las actividades específicas de aseguramiento de la calidad que se deben llevar a cabo en cada paso, por lo

tanto se sugiere el uso de un cuadro o matriz que indique las actividades, acciones particulares, responsables, lugares, tiempos, estándares a utilizar, etc.

Sistema de evaluación de la calidad.

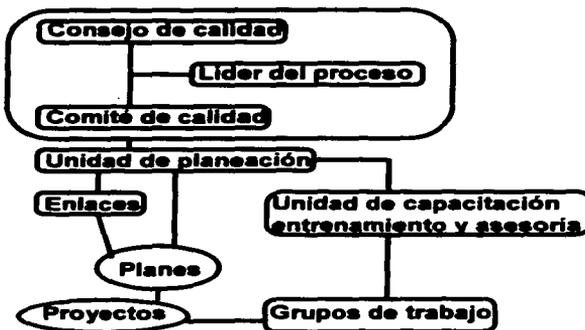
Las evaluaciones de la calidad son importantes para el aseguramiento de la calidad, ya que nos permiten verificar (en cualquier momento), si es adecuado avanzar a la siguiente actividad o fase del flujo, y además, para determinar el tipo de revisiones que se deben realizar con base en el nivel actual de calidad.

Actualmente, las evaluaciones se llevan a cabo a través de auditorías de calidad, mismas que deben ser imparciales (un auditor no puede ser responsable de los resultados en revisión, ni su superior inmediato) para evitar sesgos en los resultados.

Lo que se busca en una auditoría de calidad es obtener la seguridad de:

- a) Los pasos para alcanzar la calidad son tales que, si se siguen, ésta será alcanzada.
- b) Los productos o servicios resultantes son aptos para su uso y son seguros para el usuario.
- c) Se cumple con las leyes y reglamentos vigentes.

Modelo de sistema de soporte para el aseguramiento de los procesos de calidad:



- d) Hay conformidad con las especificaciones.**
- e) Los procedimientos son correctos y se siguen adecuadamente.**
- f) Los sistemas de datos suministran información precisa y adecuada sobre la calidad a todos los niveles.**
- g) Se identifican las deficiencias y se toman acciones correctivas correspondientes.**
- h) Se identifican oportunidades de mejora y es avisado el personal apropiado.**

Las materias motivo de auditorias de la calidad abarcan muchas áreas, sin embargo, las cinco principales son las siguientes:

- 1.- Auditoria de políticas y objetivos.**
- 2.- Auditoria de los resultados contra los objetivos de la empresa.**
- 3.- Auditoria de planes, sistemas y procedimientos.**
- 4.- Auditoria de la comprobación de la ejecución de los planes.**
- 5.- Auditoria de los productos.**

La estructura general de un sistema de aseguramiento de la calidad está integrada por los siguientes componentes:

- a) El consejo de calidad.-** Es el encargado de la generación de directrices y responsable de alto nivel para la implantación y seguimiento del sistema de calidad y del plan de calidad para toda la organización.
- b) El comité de calidad.-** Tiene como función la generación de directrices por áreas generales y la responsabilidad directa de la implantación y seguimiento del sistema y plan de calidad en las áreas y sus procesos clave.
- c) Los equipos interfuncionales de mejora de procesos clave.-** Tienen como responsabilidad básica al inicio, el examen de las cadenas clave proveedor-proceso-cliente (Flujos de aseguramiento de la calidad), su rediseño, control y mejora continua.
- d) Los grupos de las mismas áreas y específicos de trabajo.-** Su función es el examen y mejora de las unidades y procesos que forman parte de las cadenas clave. Estos grupos surgen a iniciativa de los participantes y su actividad primaria es el conocimiento del enfoque de calidad y aplicación a la unidad donde se ubican. Los grupos específicos son instrumentos para resolver problemas particulares y mejorar subprocesos definidos.
- e) La unidad de planeación (UP).-** Es la encargada de apoyar al Comité de Calidad en la estructuración del sistema y del plan de calidad y en el seguimiento

del proceso. Entre sus funciones está la coordinación del diagnóstico inicial de los procesos de calidad.

f) Enlaces.- En cada unidad funcional o proceso clave podrán existir enlaces de la unidad de planeación. Estos serán personas de la unidad cuya función es apoyar en el diseño, implantación y seguimiento del plan de calidad de la unidad o mejora de un proceso específico. Los enlaces deben tener un perfil similar a los integrantes de la unidad de planeación. Adicionalmente, debe ser personas de la confianza de la unidad o proceso al que apoyaran.

g) El grupo de asesoría interna y capacitación.- Es el grupo encargado de la capacitación, entrenamiento y asesoría a los grupos interfuncionales y a los grupos naturales de trabajo, así como de cualquier entusiasta. Son el soporte técnico del proceso y actúan como facilitadores de estos grupos durante el periodo de entrenamiento. Llevan la documentación del proceso.

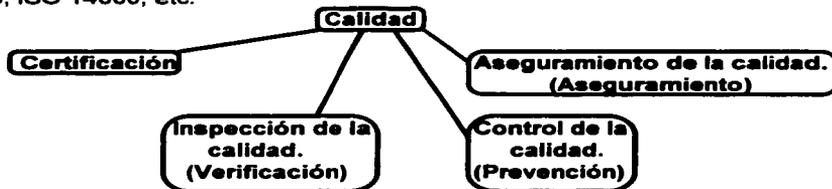
La certificación y su importancia.

Está demostrado que para tener una calidad aceptable y confiable, es necesario que las organizaciones dirijan sus recursos y capacidades hacia este objetivo. Es claro ahora, que la posición en el mercado y seguramente la sobrevivencia de la empresa o institución, dependen de una implantación exitosa de los conceptos de mejoramiento de la calidad.

Las organizaciones saben que en la actualidad, los sistemas de calidad deben reflejarse en la capacidad de repetir procesos estandarizados y por lo tanto, un buen sistema de calidad debe ser medido a través de un sistema estándar a nivel internacional.

Este estándar con el que una organización puede ser evaluada, debe ser aplicado por una tercera entidad imparcial, con validez internacional independiente de la organización, para avalar que efectivamente se cumple con sus requisitos. Esto se denomina proceso de certificación.

La certificación es importante ya que es un medio para demostrar el cumplimiento de una determinada norma a mercados que la exigen, sin necesidad de conocerse. Definitivamente no garantiza las ventas, pero sí el acceso a nuevas oportunidades de negocio. Tal es el caso de las normas internacionales de aseguramiento de la calidad, denominadas en todo el mundo, como la serie ISO 9000, ISO 14000, etc.



Definiciones importantes dentro de la calidad.

Inspección.- Una actividad tal como la medición, comprobación, prueba o comparación de una o mas características de un *elemento* y confrontar los resultados con los requisitos especificados, a fin de establecer el logro de la *conformidad*, para cada una de estas características.

- Un *elemento* es cualquier ente que puede ser descrito y considerado individualmente (proceso, producto, organización, sistema, persona).
- *Conformidad* significa el cumplimiento de los requisitos especificados.

Control de Calidad.- Técnicas y actividades de carácter operacional, utilizadas para cumplir los *requisitos* para la calidad.

- Los *requisitos* para la calidad son una expresión de las necesidades o su traducción dentro de un conjunto de requisitos establecidos cuantitativa o cualitativamente, para las características de un elemento a fin de permitir su realización y examen.

Aseguramiento de la calidad.- Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del *sistema de calidad* y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad.

- Un *sistema de calidad* es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.



Recapitulando los conceptos mas importantes de la calidad, hay que recordar dos puntos importantes:

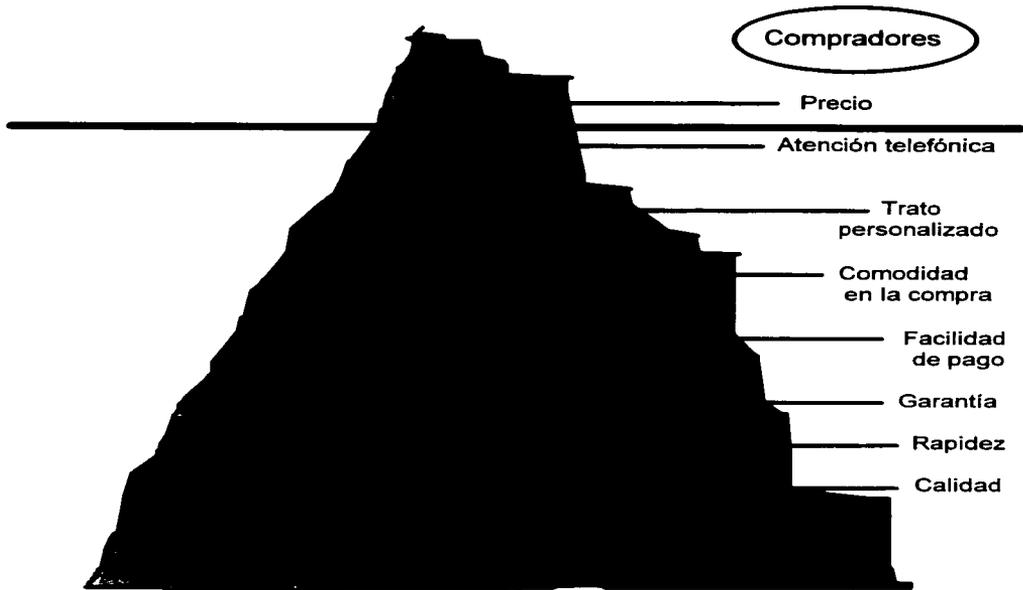
- La calidad sin rapidez no sirve. Las empresas no están dispuestas a esperar mucho tiempo para apreciar los resultados de la implantación de la calidad en sus procesos.

- El ISO 9000 se instala en las empresas que quieren ser reconocidas por todo el mundo (en particular por EUA), y por lo tanto ser reconocidas en sus servicios y productos para incrementar sus exportaciones o ventas nacionales para-con industrias extranjeras.

Es importante que en México nos apuremos a implantar sistemas de calidad que generen resultados que el cliente pueda apreciar. Hay empresas extranjeras como el Banker's Trust que en sus sucursales bancarias garantizan una espera menor a seis minutos o ellos le pagan 200 dólares al cliente.

Otro ejemplo muy claro que tenemos en México de la analogía del iceberg, son las gasolineras; en ellas el producto es el mismo y esta fabricado con la misma calidad; el precio también es exactamente el mismo, y los despachadores suelen atendernos igual; la diferencia con la que se basa la elección (usualmente) es el tiempo de espera y el valor agregado de cada una de ellas, como puede ser un cajero automático dentro del local, que acepten vales de gasolina y/o tarjeta de crédito, que tenga un autoservicio donde se puedan comprar cigarros, hielos, botanas, etc.

ANALOGÍA DEL ICEBERG



Aquí podemos observar el ejemplo del iceberg donde se muestra la parte del producto o servicio que el cliente puede apreciar, y la parte que normalmente puede detectar.

Hemerografia

Toma forma la 'Aldea Global', Calidad Total en el Servicio al Cliente

TELECOMUNICACIONES: 25 de marzo de 1994

Por Juan Antonio Usiarte



La promesa de la "Aldea Global", en donde los gobiernos podrán prestar servicios a sus ciudadanos; los profesores podrán llevar su conocimiento hasta las zonas más remotas; y los médicos podrán intercambiar opiniones sobre sus diagnósticos, se está convirtiendo en realidad gracias a Internet.

Irving Wladawsky-Berger, gerente general de la División de Internet de la IBM, dijo la semana pasada que Internet representa una visión en donde las personas están conectadas a través de redes, con todo el mundo y con toda la gente.

"Piensen ustedes en todo lo que puede realizarse con redes trascendiendo la distancia y el tiempo, bajando las fronteras entre mercados comerciales, entre diferentes culturas y entre individuos, a medida que la gente genera el material y el valor intelectual que otros anhelan adquirir", dijo Wladawsky-Berger.

FINANCIAL TIMES

Hutchison Mobilfunk

MONDAY NOVEMBER 20 1995

When René Obermann set out as a 23-year-old to earn the DM1,300 (£600) a month he needed to survive as a student, management issues were not at the forefront of his mind.

His plan to market personal telecoms equipment aggressively at a time when such products in Germany were still being sold conventionally was potentially risky.

After all, despite being one of the world's most advanced economies, Germany's telecoms market has until recently shown few signs of dynamism.

But what started, in Obermann's words, as a "small and friendly service" has since been bought by Hutchison Telecom, the Hong Kong-based telecoms group, and turned into Hutchison Mobilfunk, one of Germany's leading mobile phone service providers.

Entrega Gates premios a desarrollos mexicanos



Después de su conferencia en el Windows World 96, Bill Gates, presidente y director general de Microsoft Corporation, entregó premios a los dos ganadores del concurso WinDev México 96, de desarrollo de aplicaciones para los sistemas operativos Windows 95 y Windows NT.

Con el desarrollo de una herramienta gráfica de 32 bits para la edición y el despliegue de información local o remota, Softek obtuvo el primer lugar en la categoría de aplicaciones profesionales con el programa SED-32, donde concursaron 520 empresas de todo el País con programas desarrollados con las herramientas Visual Tools de la propia Microsoft Corporation.

Compañías nacionales reciben galardones por sus sistemas

Enables international calls over the Internet for the price of a local call.

El presidente de Confía

no prefiere concentrarse

en la atención al cliente

y dejar a un lado los

gestos versallescos.

En un audaz experimento, Lankenau rompió las anticuadas jerarquías que convirtieron en un desastre los servicios al consumidor en México. Sus métodos enfurecieron a muchos ex empleados y dejaron pasmados a muchos funcionarios del gobierno, pero Lankenau da la impresión de colocar el banco en una posición de crecimiento a largo plazo.

Secure financial transactions over the Internet.

integrate services

By Alison Smith

Banks, building societies and life assurance companies should concentrate on integrating their services and not merely on offering a range of products in the same group, Sir Mark Weinberg, chairman of J Rothschild Assurance and a leading figure in the life assurance sector, said yesterday.

Against the background of the trend towards banks and societies moving into life assurance, and life insurers moving into banking, Sir Mark said that the financial adviser was the essential element to providing an integrated service which gave customers extra value.

Although the adviser could

Topical List Of Benchmarking Studie

Accounting & Finance

- Accounting and Finance Systems
- Accounts Payable
- Bidding
- Bidding Customer Satisfaction/Loyalty Measurement
- Bidding Quality
- Budgeting
- Cash Management
- External Reporting
- Financial Planning
- Financing
- Fixed Asset Management
- General Ledger
- Payroll
- Regulatory Accounting
- Shareholders Relations
- Stores Accounting
- Tax Accounting

Management in the information era

Our concept of management is going out of date. Information is the new resource and all companies are information companies and all managers information managers.

Michael Earl considers the implications.

Our models of management originate from the industrial era. Today we are clearly well on our way towards the post-industrial or information era. Perhaps more than halfway through the transition from the old to the new economy, we can begin to see what the future looks like.

The fundamental difference is how we view business resources. Those of us brought up in the close of the industrial era were taught that resources of business comprised the "four Ms" - men, machines, materials and money. Today we must add a fifth resource - information.

The way in which management in the future, therefore, has to change is that managers must understand information as a resource. We have to be able to manage information as an asset, both as a lever for business development and as a process for managing organisations. In short, every business becomes an information business and every manager becomes an information manager.

The information resource

As the key resource in the post-industrial era, information is the energy of enterprise, generating new products and services and enabling new ways of managing. But what is information? Defining and conceptualising information has kept academics occupied for years and their conclusions are often conditioned by their base disciplines.

Seven golden rules for improving customer service

Our recent research into Japanese companies has identified seven activities that are key to improving service quality. We recognise that many western companies are already engaged in some of these. However, this non-exhaustive list of current best practices in the service area may offer some fresh insights into maximising customer satisfaction.

1. Define your corporate mission in terms of customer benefits. Many Japanese marketers believe that customer satisfaction is, quite simply, the primary goal of management. Major corporations often spell out this idea in their corporate mission statement.

Una "bomba de tiempo"
El gobierno mexicano decidió iniciar en septiembre pasado, uno de los procesos más radicales para el mercado de telecomunicaciones en México desde la privatización de Telmex, y que se había convertido en una especie de "bomba de tiempo" en sus manos: la apertura del negocio de larga distancia. Las fuertes presiones de empresas extranjeras y mexicanas interesadas en entrar al negocio, y una fecha pactada con Telmex des-

Beyond product excellence

The Japanese have shown the world how to excel at product quality. But, says benchmarking expert, they are changing the rules of the game again. Now the new competitive battleground is customer service.

While Japan has been experiencing its most serious economic slowdown since the end of the second world war, many Japanese companies have been rethinking their corporate priorities.

Many western corporations are gradually catching up on product quality but Japanese companies are again changing competition rules by adding extra value to their products and refocusing corporate efforts on customer service.

An executive from Matsushita Electric Industrial Co puts it this way: "In the past, we were happy to provide the market with plenty of new products, matching any developments from our competitors in a matter of months. The focus was on having the flexibility to manufacture smaller quantities of many different products. Product quality is now taken for granted; now the name of the game is service excellence."

La hora para ejercer el derecho de elegir antes de descolgar el auricular para hacer una larga distancia está llegando

The Benchmarking Network

Area 1 Training

Area 2 Research

Area 3 The Benchmarking Network

Area 4 Studies

Area 5 Implementation

Area 1: Training

The first step in any successful Benchmarking project is establishing an adequate foundation of understanding of the Benchmarking process as it is defined by corporations today. The Benchmarking Network provides general and customized courses in Benchmarking.

"Introduction to Benchmarking" is a two day course. Participants gain complete understanding of the concepts of Benchmarking through identification and analysis of "Real Life" case study examples.

The Benchmarking Network will facilitate this course at your location or at other locations throughout the world.

All courses and courses materials can be customized and licensed for your company and industry.

Ways to improve the Express company

Por último, sabíamos que una de las primeras empresas del mundo en someterse a la reingeniería fue una taquería y hoy en día es uno de los negocios de alimentos más importantes en Norteamérica y que, inclusive, ya se instaló en algunas ciudades de México: se llama Taco Bell. Entre otras cosas, su proceso de reingeniería rompió varios paradigmas. Uno de ellos fue su concepto sobre su misión: ¿vender o producir tacos? Pensaban que su función era producir y vender. Después del proceso de reingeniería aceptaron que su negocio era vender. Esta conclusión los llevó a un cambio en los procesos de operación de sus puntos de venta. La producción se empezó a efectuar fuera de los puntos de venta. Esto permitió ampliar el área de servicio al público en sus locales, incrementando las ventas. La producción (elaboración de los tacos) se concentró en unidades que denominaron comisarías, reduciendo así el costo de sus compras.

Partiendo del punto anterior, debemos agregar estas preguntas: ¿Se conoce la visión de la empresa?, ¿Se conoce la misión? y ¿Cuántas personas pueden hoy responder con un sí? ¡Ojalá fueran todas. Nuestra misión en Teléfonos de México recientemente definida por la alta dirección es: "Proporcionar servicios y productos de telecomunicaciones de gran valor superando las expectativas de nuestros clientes con oportunidad, eficiencia y competitividad", pero no es suficiente sólo con conocerlo; hay que comprenderlo y hacerla nuestra, comprometiéndonos y contribuyendo a su logro en la realización de nuestro trabajo.

La misión debe ser conocida, comprendida y compartida por todos, a lo largo y ancho de la Empresa, antes de emprender cualquier esfuerzo de reingeniería; sin este conocimiento podemos embarcarnos en una aventura de futuro incierto.

service across Europe

European fast freight specialist GB Express chose its accounts package with its clients in mind. Internal needs, even the accounting, were very much driven by the rapid response which is vital to its business.

Experience

The company had already seen through a "re-engineering" process for the FreightCare project, which overhauled the "eight management systems" at its operational core. This project, undertaken with Unisys, is a computer and information management company, and now sold as a generic transport industry solution through value-added reseller Fenestra, had given GB Express valuable experience of 1990s technology.

The Freightcare environment also dictated the framework for the new accounting system: a client-server architecture, which can use a centralised database on a wide area network, with Sybase as its database.

What are re-engineering, benchmarking and continuous improvement? And how can they improve the way companies work?

By Carlos Gordon

Re-engineering, benchmarking practices and continuous improvement programmes are methodologies that manufacturing (and service) companies are using to increase their competitive level. Many of these companies are achieving substantial improvements in quality, lead times, costs and service by using these methods. Typically, successful projects achieve performance increases from 30 per cent up to 400 per cent. Encouraged by this success, many other companies are embracing these methodologies.

Often, companies mix and use these methods without assessing their "pros" and "cons". Moreover, some managers use these terms as if they meant the same. However, these methods have substantial differences and are not appropriate for all situations. Surveys show, for example, that more than 60 per cent of re-engineering projects fail.

These mixed results, spectacular successes together with high rates of failure, show the importance of understanding how these methods work, what results to expect and where it is appropriate to use them. Let's start by reviewing their characteristics.

La característica más común de los procesos rediseñados es que el trabajo en serie desaparece y en un solo oficio se combina el desempeño de varios, es decir, que la gente maneja multihabilidades para ser polifuncional. En la medida en que se eliminan pasos laterales o que no dan valor agregado al proceso, se acaban o disminuyen los errores, las demoras y las repeticiones, y esto conlleva a una

reducción de costos administrativos indirectos. Con los procesos integrados se requiere de menos mano de obra, se facilita la asignación de responsabilidades y se obtiene un mejor seguimiento del desempeño.

Reingeniería en

Mantenimiento

Hoy en día muchos gerentes de mantenimiento están utilizando este nuevo proceso para reducir hasta los cuarenta por ciento la finalidad y razón de ser de sus operaciones.

Los pasos

El rostro humano de la economía

Cuando la producción tiende a satisfacer el instinto, la economía pierde la raza y busca sólo el beneficio; y al buscar el beneficio por el beneficio, produce por producir.

El deseo de servir

Impregnada por la ética, la economía ha encontrado ya su fin; la primera tiene sobre la segunda un poder estructurante. Cuando analizamos esta capacidad estructurante de la ética sobre la economía, atendida aparece la noción de servicio. El deseo de servir es universal, no tiene fronteras, no es discriminante, no podría nacer de un interés egoísta; por el contrario, el deseo de servir hace con-

La noción de servicio da un fin a la de beneficio, que se convierte en un beneficio para todos y no solamente para algunos; refuerza y justifica el principio del bien común y suplanta al de la voluntad general.

Conceptos esenciales

Cambio organizacional...

- Organizaciones = Acuerdos entre personas
- Cambio = Cambio en los acuerdos entre personas
- Cambio en los acuerdos = Resistencia al cambio



Fuente: Pineson, *Designing Effective Organizations*

LA PERSONA Y LA EMPRESA

Dentro de un sistema de relaciones que se establecen entre las personas y los grupos, existen en general dos tipos de relaciones: la de subordinación y la de cooperación. La de subordinación es aquella que se establece entre una persona y un grupo, en el momento en que ella se incorpora al grupo para cumplir una función específica. La de cooperación es aquella que se establece entre una persona y un grupo, en el momento en que ella se incorpora al grupo para colaborar en la realización de una tarea común.

Para encontrar es necesario decir que la empresa es un acuerdo entre personas. El acuerdo humano surge al momento en que una persona se incorpora a un grupo para cumplir una función específica. La empresa surge al momento en que una persona se incorpora a un grupo para colaborar en la realización de una tarea común.

Por último tenemos la noción de que el ser humano es un ser social. El ser humano no puede vivir sino en un grupo. El ser humano es un ser social.

Cada uno de estos valores tiene un significado en la empresa. El deseo de servir es universal, no tiene fronteras, no es discriminante, no podría nacer de un interés egoísta; por el contrario, el deseo de servir hace con-



Conceptos esenciales

Cambio organizacional



Cuando en la empresa hay hombres que cambian su trabajo sólo por una remuneración económica, cuando no hay involucración, participación y equipo, cuando los objetivos de la empresa no coinciden con los de los hombres que allí trabajan, se puede asegurar que esos hombres van camino a su enajenación.

LA EMPRESA Y LOS DESAFÍOS DEL DESARROLLO

CONTRIBUCION DEL TRABAJO AL PROGRESO SOCIAL

Este podría ser un tema de aplastante evidencia. Nadie duda, ni por un instante, de la contribución del trabajo al progreso social. Los hechos lo demuestran. Y las cosas, todas las cosas que nos rodean y de las cuales no podríamos prescindir, lo gritan estentóreamente. En nuestro tiempo, en esta época en la que estamos rodeados de bienes y servicios cuya utilidad nos favorece en grado sumo es obvia la presencia valiosa del trabajo. Hoy, al advertir la excepcional importancia de la economía, hasta el grado de constituir el factor que para tantos es decisivo en el progreso social, no es posible titubear en darle al trabajo una participación de primer orden.

Pero no solamente hoy. En todo tiempo, desde el principio de la vida humana, fue y ha sido el trabajo la fuente de toda esa transformación del mundo natural para crear ese

Inteligencia: asociar ideas conjuntamente en la mente del ser humano. Ser capaz de descubrir que nos puede ser útil desde el punto de vista práctico en personas inteligentes aparte

CAPÍTULO III

"Progreso es una buena palabra, pero el cambio es su motivador, y el cambio tiene enemigos".

Robert Kennedy

III.- La aplicación práctica del proceso teórico.

III.1.- Programa Integral para la Competencia y la Efectividad.

	Competencia conocimiento mercado, procesos, procedimientos, productos gente	Aptitud presencia, credibilidad, cap. síntesis, involucración compromiso y	Solución conceptual de problemas cap. análisis reacción ante error/cambio/ sorpresas	Capacidad administrativa manejo del tiempo, seguimiento, control y desviaciones	Liderazgo Visión, propósito, comunicación, empatía, credibilidad, equipo de trabajo	Efectividad Resultados Recursos Flujos	Posicionam. y largo plazo
Caso 1	Alto: Se ha involucrado mucho	Alto: a veces excesivo, con inseguridad	Alto: es uno de sus puntos fuertes	Alto: es su punto más fuerte	Bajo: no cae simpático a su gente	Alto: se ha empezado a notar pronto	Bajo: le falta visión y carisma
Caso 2	Medio: conoce la técnica pero está verde	Alto: trata con exageración que limita	Alto: es su punto más fuerte	Alto: trae buena formación	Bajo: juvenitad, feminista arrogante	Por definirse	Comprende
Caso 3	Alto: conoce a sus clientes y rutas	Medio: titubea ante una confrontación	Bajo: Su presentación no tiene análisis	Alto: tiene bien controlado su presupuesto	Medio: poco comunicador e introvertido	Medio: los resultados son malos pero hay buenas perspectivas	Bajo: la comprende pero no la sabe articular
Caso 4	Alto: conoce a sus clientes, rutas y competidores	Medio: es agresivo pero no sabe convencer	Medio: es más controlado que analítico	Medio: sigue controles pero no tiene indicadores	Medio: abruma, no seduce	Alto: buenos resultados. Ha ganado clientes	Alto: entiende hacia dónde va el negocio
Caso 5	Medio: demasiado número y con inercia	Bajo: inseguro, mala presencia	Medio: se deja influir	Medio: sigue controles pero no tiene indicadores	Bajo: poca personalidad	Medio: resultados pobres aunque lleva tiempo	Bajo: no tiene visión
Caso 6	Bajo: sabe mover números, pero no conoce el negocio	Medio: tímida, no sabe argumentar	Alto: tiene experiencia de trabajo	Alto: tiene buena experiencia	Bajo: por su personalidad	Medio: es trabajadora, pero no convence a otros	Alto: es más tecnócrata
Caso 7	Alto: conoce bien el negocio	Bajo: tímido e inseguro	Medio: sigue instinto sin estructura	Medio: sigue instrucciones sin energía	Bajo: por su personalidad	Medio: resultados pobres, lleva tiempo	Bajo: no tiene visión
Caso 8	Alto: conoce bien el negocio	Alto: es firme en sus ideas	Medio: sabe analizar pero no decidir.	Alto: tiene firmeza y control	Bajo: es autocrático	Bajo: lleva tiempo y no supo ejecutar	Bajo: no tiene visión
Caso 9	Alto: conoce muy bien a sus clientes y mercados	Alto: sabe argumentar y convencer propositivo	Alto: analiza y entiende los elementos clave	Bajo: desordenado y sin seguimiento	Bajo: por su personalidad	Alto: ha posicionado bien su zona	Alto: es de los que mejor entienden su negocio
Caso 10	Medio: sabe contabilidad pero no conoce bien los numts	Medio: no sabe negociar	Alto: es más teórico que práctico	Alto: es buen administrador	Bajo: es tímido y retraído	Bajo: lleva un año y no está bien la contabilidad	Bajo: se concreta a su trabajo actual

PERFIL DEL EXITO

VISION Y PROPOSITO.- El éxito no se da gratis. Hay una mayor frecuencia de éxitos en la gente que tenía una clara visión de lo que estaba buscando y supo comunicar el propósito a su gente.

LIDERAZGO Y ADMINISTRACION.- Hay una dicotomía entre ser buen líder y ser buen administrador. El exceso en una u otra dirección es malo, y encontrar un justo medio es clave para tener éxito.

COMPETENCIA.- La gente de éxito es siempre gente competente: conoce su campo y utiliza el conocimiento en apoyo de su gente para mejor servicio de sus clientes. Es más importante ser competente que ser competitivo.

CONDUCTA EJEMPLAR.- Si la palabra empuja el ejemplo arrastra, y una de las bondades de la gente verdaderamente exitosa es que sabe crear escuela y formar a otros bajo los mismos criterios de éxito.

MANEJO JUSTO DEL SISTEMA DE CONSECUENCIAS.- Hay tres refuerzos positivos muy poderosos para la automotivación: el afectivo, el reconocimiento objetivo y el castigo. Todo líder con éxito debe ser reconocido como justo en la aplicación del sistema de consecuencias, y las consecuencias deben ser explícitas y claras.

IMAGEN, COMUNICACION Y EMPATIA.- Otra característica común de la gente de éxito es que se preocupa por los demás, se sabe poner en sus zapatos (empatía) y sabe comunicar (enviar y recibir), lo cual refuerza su imagen.

COMO INSTRUMENTAR UN CAMBIO A MI PERFIL.- Si éstas son las características de un perfil de éxito, cómo puedo establecer un proceso de mejora continua para reforzar las buenas cualidades de mi perfil de éxito.

VISION Y PROPOSITO

La visión debe ser clara y fácilmente comunicable. No hay éxito sin visión. Séneca decía que no hay buen viento para quien no sabe a donde va. La gente se mueve mucho mejor y sigue a la gente con éxito cuando sabe hacia dónde va y lo considera digno y justo.

Para mejor comunicarlo en una organización es bueno traducir la visión en términos de lo que se llama propósito que busca aterrizarlo en términos que sirvan de base para establecer las estrategias: los caminos específicos de cómo llegar hacia donde se quiere ir.

PROGRAMA INTEGRAL DE COMPETENCIA Y EFECTIVIDAD

Con el apoyo de FUNTEC, se ha estado llevando a cabo en FUNDAMECA el desarrollo de un modelo que sirva de guía al proceso de calidad total para las PYME's (Pequeñas y Medianas Empresas) en México. Este trabajo se ha basado en los modelos propuestos por NAFIN (Nacional Financiera), ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey), CEMGEM (Centro Mexicano de Gestión Empresarial) y otros, así como los modelos propuestos en EUA y Canadá. Se incorporan colaboraciones de FIDETEC-CONACYT y del Centro Mexicano de Gestión Empresarial. La base conceptual debe estar homologada con el modelo del Premio de Calidad para las empresas grandes y medianas que se está utilizando, con objeto de propiciar la articulación entre empresas grandes y pequeñas, proveedores y clientes. Debe considerarse reforzar el capítulo de manejo del conocimiento y el de innovación. Este trabajo debe coordinarse con el Diseño del Sistema de Registro Nacional de Consultores, orientado a reforzar el concepto de facilitadores: consultores conocedores de un giro industrial y de una actividad o area del conocimiento.

COMPETENCIA.- La gente de éxito es siempre gente competente: conoce su campo y utiliza el conocimiento en apoyo de su gente para mejor servicio de sus clientes. Es más importante ser competente que ser competitivo.

CONDUCTA EJEMPLAR.- Si la palabra empuja el ejemplo arrastra, y una de las bondades de la gente verdaderamente exitosa es que sabe crear escuela y formar a otros bajo los mismos criterios de éxito.

MANEJO JUSTO DEL SISTEMA DE CONSECUENCIAS.- Hay tres refuerzos positivos muy poderosos para la automotivación: el afectivo, el reconocimiento objetivo y el castigo. Todo líder con éxito debe ser reconocido como justo en la aplicación del sistema de consecuencias, y las consecuencias deben ser explícitas y claras.

IMAGEN, COMUNICACION Y EMPATIA.- Otra característica común de la gente de éxito es que se preocupa por los demás, se sabe poner en sus zapatos (empatía) y sabe comunicar (enviar y recibir), lo cual refuerza su imagen.

COMO INSTRUMENTAR UN CAMBIO A MI PERFIL.- Si éstas son las características de un perfil de éxito, cómo puedo establecer un proceso de mejora continua para reforzar las buenas cualidades de mi perfil de éxito.

VISION Y PROPOSITO

La visión debe ser clara y fácilmente comunicable. No hay éxito sin visión. Séneca decía que no hay buen viento para quien no sabe a donde va. La gente se mueve mucho mejor y sigue a la gente con éxito cuando sabe hacia dónde va y lo considera digno y justo.

Para mejor comunicarlo en una organización es bueno traducir la visión en términos de lo que se llama propósito que busca aterrizarlo en términos que sirvan de base para establecer las estrategias: los caminos específicos de cómo llegar hacia donde se quiere ir.

PROGRAMA INTEGRAL DE COMPETENCIA Y EFECTIVIDAD

Con el apoyo de FUNTEC, se ha estado llevando a cabo en FUNDAMECA el desarrollo de un modelo que sirva de guía al proceso de calidad total para las PYME's (Pequeñas y Medianas Empresas) en México. Este trabajo se ha basado en los modelos propuestos por NAFIN (Nacional Financiera), ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey), CEMGEM (Centro Mexicano de Gestión Empresarial) y otros, así como los modelos propuestos en EUA y Canadá. Se incorporan colaboraciones de FIDETEC-CONACYT y del Centro Mexicano de Gestión Empresarial. La base conceptual debe estar homologada con el modelo del Premio de Calidad para las empresas grandes y medianas que se está utilizando, con objeto de propiciar la articulación entre empresas grandes y pequeñas, proveedores y clientes. Debe considerarse reforzar el capítulo de manejo del conocimiento y el de innovación. Este trabajo debe coordinarse con el Diseño del Sistema de Registro Nacional de Consultores, orientado a reforzar el concepto de facilitadores: consultores conocedores de un giro industrial y de una actividad o área del conocimiento.

El Modelo de Calidad Total para las empresas Pequeñas y Medianas está orientado a ofrecer a los empresarios y sus colaboradores una metodología simplificada y fácil de aplicar porque les puede proporcionar una base sencilla donde incorporar todos sus programas de institucionalización, de mejora de productividad, de calidad, de seguridad integral, etc., así como sus sistemas de consecuencias. El programa, de 18 meses de duración para su instrumentación desde el principio (se puede acortar con empresas que ya tienen parte del camino avanzado), tiene los objetivos siguientes:

- integra las actividades esenciales de planeación, organización, ejecución y control, que constituyen la gestión de una empresa y sienta las bases para un programa de mejora continua y un programa de desarrollo de los individuos y del conocimiento
- plantea las actividades principales (delegación, empowerment, participación, toma de decisiones, información puntual, corrección de acciones y condiciones indeseables, autodesarrollo, promociones y remuneración justa) que se deben llevar a cabo para mejorar la competencia y la efectividad de las empresas e incorpora las bases de los planes de mejora de productividad, calidad, servicio y utilidades en un solo esfuerzo escalonado, para evitar duplicaciones y confusiones.
- plantea un esfuerzo sostenido que requiere que la cabeza de la organización se involucre con su gente, les comunique sus planes y escuche sus comentarios, y le dedique unas horas programadas cada semana a este esfuerzo.

Este programa busca lograr los valores siguientes en su empresa:

VALORES EMPRESARIALES

- Una seguridad integral hacia la salud y bienestar de los individuos, la protección de las instalaciones y el absoluto respeto hacia el entorno social y ecológico como elementos esenciales para que los trabajadores tengan calidad de vida.
- Un nivel de excelencia y calidad en todo lo que se hace, demostrando que se sabe lo que se hace y que se hace con competencia y profesionalismo. La capacidad de la organización y de sus individuos de adquirir sistemáticamente conocimiento, mejorarlo y aplicarlo para obtener resultados será lo que ponga a la empresa en ventaja con respecto a sus competidores, que llevan más años haciendo lo mismo con mejores prácticas.
- Tener costos bajos en el mercado, medidos a través de indicadores internacionales de desempeño, con niveles internacionales de productividad y de efectividad.
- Austeridad en el manejo de los recursos, sin dispendios, sin abusos ni privilegios por el rango sino al contrario: predicando con una conducta ejemplar. Precisión en el uso del tiempo propio y de los colaboradores,

respetando la necesidad de dedicar tiempo a la familia, a los amigos y al autodesarrollo personal para obtener una buena calidad de vida. Un sistema de consecuencias congruente con lo que se predica, administrado con justicia en sus oportunidades, compensaciones y reconocimientos.

- Cumplimiento oportuno de los compromisos externos, tanto en tiempo como en cantidades y especificaciones, para lo cual es necesario mantener el mismo nivel de compromiso absoluto en las cadenas internas de producción, complementado por una absoluta honestidad tanto en lo material como en la información: avisando con el mayor tiempo posible al jefe, colaborador, cliente o proveedor cuando no se vaya a poder cumplir un compromiso, para que se puedan tomar medidas para atenuar los efectos negativos.

Si se quiere instrumentar este programa para contribuir a la conservación y realce de estos valores y la mejora continua de sus niveles reales, se debe comprometer con su gente, para que ella se lo pueda exigir, a este:

COMPROMISO DEL EMPRESARIO/DIRIGENTE

1. *Administrar su tiempo cuidadosamente, siendo puntual en sus citas y horas de trabajo y a respetar el tiempo de sus colegas y colaboradores terminando a tiempo sus reuniones y sus jornadas de trabajo y cumpliendo con sus compromisos de entregar producción, trabajo y/o información en fechas acordadas.*
2. *Respetar, reconocer y promover el conocimiento de sus colaboradores como la base central de desarrollo y competencia de la organización, de donde surgirán ideas de mejora continua de los procesos, los costos y los productos. Para ello usted debe comprometerse a un esfuerzo adicional para delegar con confianza y controlar y dar seguimiento para mantener viva esa confianza y poder tomar decisiones justas en cuanto a las consecuencias positivas y/o negativas hacia sus colaboradores, clientes y proveedores.*
3. *Mantener una absoluta honestidad material e intelectual, informando con la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad, y con oportunidad, para que la otra persona, sea colaborador interno o proveedor o cliente externo, pueda tomar las medidas necesarias producto de la desviación informada. De la misma forma, escuchará los informes con apertura positiva, aunque contengan malas noticias, y cooperará con quien le da esas malas noticias honestamente para corregir la desviación.*
4. *Cuidar los activos bajo su responsabilidad, eliminando cualquier condición indeseable, ejerciendo el nivel de mantenimiento y modernización acordados, evitando riesgos y protegiéndolos en todos sentidos.*
5. *Cuidar de la calidad de vida de sus colaboradores y de la suya propia, respetando puntos de vista discrepantes, dándoles espacios de desempeño bajo sus criterios y abriéndoles oportunidades de desarrollo. Debe estar consciente de que su conducta y actitud pesarán como ejemplo en ellos, y que*

- su conocimiento y experiencia les pueden ser útiles para su desarrollo profesional.
6. Dedicar al programa 4 horas semanales, dos de ellas en reunión programada con sus colaboradores y otras dos para trabajar solo, además de otras 4 horas semanales para su propio autodesarrollo.

1.-PLANEACION Y PRESUPUESTO

Aunque es bueno empezar en octubre/noviembre cada ciclo de planeación, cualquier fecha es buena para iniciar el ciclo de planeación de su empresa y tener tiempo de involucrar a sus colaboradores. La coyuntura económica hace deseable intentar planear a largo plazo, con todas las incertidumbres del caso, para poder establecer estrategias más claras.

Se recomienda compartir con las empresas de sus proveedores y sus clientes las ideas que se consideren relevantes, ya que ayuda mucho poder homologar la planeación de la empresa con la de los proveedores y clientes. Documentar su información en términos sencillos que pueda compartir con todos en la organización y buscar a través de diálogos con el sindicato, empleados y colaboradores directos reforzar una buena comunicación hasta asegurar que todos comparten ese propósito, planes y objetivos como algo digno de esforzarse en alcanzar. No se debe temer el compartir la información. Se sorprenderá cómo la gente la sabe cuidar y la usa a favor de la empresa y, cuando se puede medir (automedición), cómo se esfuerza por mejorar esos parámetros. A continuación se ofrecen algunas sugerencias sobre cómo instrumentar el ciclo de planeación y preparar el presupuesto para el año próximo:

I.- Es un buen momento de redactar nuevamente el propósito o misión de la empresa: no más de una página que describa hacia dónde se pretende llegar el año próximo y los siguientes y cómo se piensa llegar allá. Se recomienda revisar la definición de sus líneas de producto ó unidades estratégicas de negocio y tratar de manejar el menor número posible: de 3 a 5 de preferencia. Para cada una de ellas hay que redefinir si se va a reforzar, mantener o debilitar en los próximos años, lo que implica inyectar más dinero y recursos humanos o sacarlo de esa línea para apoyar a otras.

II.- Reflexionar y discutir con los colaboradores cómo está posicionada la empresa y cada línea de negocio en cada una de las seis actividades relevantes, y cuál es el siguiente paso que hay que hacer para seguir mejorando:

- **Mercado y productos.-** Esta es una buena oportunidad de revisar el mercado y su competencia, de conocer a sus clientes, sus expectativas y su valor en uso, y asegurarse que sus procesos pueden dar en forma constante y consistente lo que se comprometa con el cliente. Rectificar o ratificar la definición de sus líneas de producto y de sus unidades estratégicas de negocio para definir, con los colaboradores, cuál se va a reforzar, cuál se va a

mantener y cuál se va a debilitar para generar recursos que inyectar a las demás. Identificar las especificaciones de sus productos en función del valor agregado (o valor en uso) percibido por el cliente. Hay que recordar que la forma más económica y efectiva de ser competitivo es a través de la diferenciación de sus productos.

- **Costos.-** Aunque no existan datos muy precisos es importante estimar los costos directos y prorratear los costos indirectos por cada producto y para cada cliente, incluyendo los activos asignados. Con base en lo que se conozca de las ofertas de sus competidores debe definir los niveles de precio competitivos en el mercado y calcular los márgenes, para poder calcular las rentabilidades correspondientes. Se debe recordar que no vale la pena reforzar (inyectar recursos) a líneas o unidades que no prometen un buen margen.
- **Equipo, operación y logística.-** Hay que conocer las capacidades de cada equipo y de cada proceso, tanto de producción como de oficinas, los procedimientos a seguir, las especificaciones de materias primas y puntos del proceso, las implicaciones de tiempo/costo de residencia en cada paso antes de poder optimar los procesos buscando optimar los productos/servicios finales, ya sea en costo o en diferenciación de especificaciones. De aquí se definen las estrategias tecnológicas: qué tecnologías se van a copiar, a comprar, adaptar o desarrollar de acuerdo a las misiones establecidas para cada línea de producto. Hay que asegurar la consistencia: sólo se buscan nuevos desarrollos en lo que se quiere reforzar, y sólo se siente uno seguro de innovar cuando se conoce bien al mercado, se tiene un buen conocimiento técnico y se domina lo que está haciendo la competencia. Si no, es mejor buscar estrategias de copia, adaptación, compra o licencia. Conviene involucrar a los proveedores en este proceso en particular.
- **Seguridad integral.-** El programa de trabajo debe cubrir los aspectos de seguridad ante robos, terrorismo, ataques y daños a las instalaciones y a los individuos, así como accidentes o incidentes ocasionados por acciones o por condiciones indeseables y daños al entorno ecológico que se pueden prevenir y/o remediar. El resultado final de la seguridad integral se mide en calidad de vida para la gente en el corto y largo plazo, en lo individual y en su entorno social.
- **Desarrollo de la organización.-** Se debe revisar por lo menos una vez al año la alineación de puestos y los sistemas de evaluación y desarrollo de los individuos, así como la capacidad de delegar, fortalecer a los individuos y monitorear su desempeño. Reflexionar sobre la calidad de la comunicación que se está teniendo con la gente y decidir sobre nuevos tableros, boletines, reuniones para discusión verbal, etc., así como sobre el contenido de la comunicación que periódicamente debe tener con la gente.
- **Desarrollo del conocimiento.-** A fin de cuentas la empresa va a valer lo que valga su capital intelectual, no sus máquinas y terrenos. Se debe diseñar el universo de conocimiento, asignar a cada uno en la organización las tareas de

documentario, actualizarlo y difundirlo entre la gente, y hacer conscientes a todos de que en esta empresa se fomenta el autodesarrollo y el autoaprendizaje, que se les facilitará los medios pero que es responsabilidad de cada uno adquirir conocimiento y mejorarlo en forma continua. Asegurarse de que el sistema de consecuencias premia en función de la adquisición y mejora del conocimiento en forma motivadora.

Las primeras tres actividades suelen estar asignadas a tres responsables independientes, mientras que las últimas tres se suelen manejar por consultores externos y/o el propio staff y se aplican a todas las funciones operativas (las tres que, como mínimo, se sugieren).

III.- Reunirse con el equipo de colaboradores directos y preparar en un objetigrama, las metas para el próximo año, asegurándose de que se cubran las seis actividades descritas anteriormente con una clara asignación de responsabilidades. Se recomienda encabezar cuatro columnas con las cuatro categorías de objetivos, porque ya no es posible concentrarse tan sólo en obtener utilidades; hay que planear reducir el uso de recursos y hacer más dinámicos los flujos; hay que planear el desarrollo de los recursos humanos y del conocimiento, y hay que pensar en un posicionamiento a largo plazo:

- resultados (ventas, costos, utilidades)
- recursos (cartera, inventarios, equipo e instalaciones, gente)
- flujos (de dinero, gente, procesos administrativos y productivos)
- posicionamiento de largo plazo (en el mercado, en el desarrollo de conocimiento, en el desarrollo del personal y de la organización)

y dedicar una hilera a cada persona del equipo directo de colaboradores.

IV.- Preparar un primer presupuesto para 1997 por trimestre y extenderlo a 1998 y 1999. Esto es con el propósito de visualizar hacia dónde nos llevaría en el futuro el logro del presupuesto de 1997. Lo poco de detalle que se pierde con el resumen se gana con poder ver en una sola hoja las variables críticas de la empresa. Se debe pedir a cada uno de los colaboradores que prepare su parte del presupuesto y haga una consolidación. Sometiéndolo a la discusión del equipo completo para hacer juntos los cambios que consideren relevantes, para que todos se sientan comprometidos. De este presupuesto global hay que pedir a cada uno que, en coordinación con el contralor, prepare un detalle de su parte del presupuesto.

Se recomienda dedicar las otras 2 hrs/semana que se han comprometido a hacer la tarea, a reflexionar hacia dónde se quiere llevar a la empresa y qué prioridades se perciben. Bloquear el mismo tiempo (por ejemplo, los miércoles de 9 a 11 am) para la reunión con los colaboradores, y tratar de proteger un tiempo fijo (por ejemplo, los martes de 4 a 6 pm) para el tiempo de trabajo solo, de reflexión y análisis.

1) Utilizar un formato sencillo para citar a una reunión y asegurarse de precisar:

*si se trata de una reunión de toma de decisiones (especificando cuáles), de revisión y evaluación de resultados, de información o de qué otro tipo

*quiénes deben asistir, qué se espera que contribuyan a la reunión y qué información deben de traer (procurando que no sean más de 4-5 participantes, salvo que sea una reunión de información general)

*a qué hora va a empezar y a qué hora va a terminar. En qué lugar?

2) Durante la reunión:

- pedir al grupo que nombre un moderador y un secretario
- definir el objetivo de la reunión y asegurarse de que todos lo entiendan
- dedicarse a escuchar
- asegurarse de que todos tengan oportunidad de participar

3) Después de la reunión:

- revisar los acuerdos y dar seguimiento a los compromisos de cada uno

SE DEBE RECORDAR QUE POR CADA HORA DE REUNION DEBE HABER 10 HORAS DE PREPARACION Y 40 DE SEGUIMIENTO. PROCURAR TENER POCAS REUNIONES BIEN PROGRAMADAS. DÁNDOLES MUCHA PREPARACION Y MAS SEGUIMIENTO.

Si se logran programar (y respetar) reuniones semanales con los colaboradores se podrán inducir a no tratar asuntos fuera de las reuniones correspondientes y pronto se encontrará tiempo libre .

FORMACION DE EL EQUIPO DE TRABAJO

La tendencia moderna de desarrollo de la organización y de los individuos busca la formación de equipos de trabajo como la mejor manera de operar lo que algunos llaman organizaciones flexibles y dinámicas. Los equipos de trabajo florecen mejor bajo jefes que saben combinar su liderazgo y su capacidad de administración y seguimiento con la creación del capital intelectual definiendo el propósito de la empresa, lo que se espera de cada individuo y facilitándole que aprenda, pero sin tomar la responsabilidad de enseñarle. Para establecer desde el principio este enfoque se requiere del dirigente, que prepara su propio plan de autodesarrollo para que predique con el ejemplo. El dirigente deberá definir cómo se va a desarrollar en lo personal en los conceptos siguientes:

1.- Equilibrio congruente entre querer, saber y poder.- Tanto el dirigente como sus colaboradores deben estar seguros de tener el nivel adecuado de autoridad y conocimiento para poder llevar a cabo las acciones planeadas. Les ayudará agregar un objetigrama y una lista de límites de autoridad para cada puesto (cuánto puede gastar en activos fijos, pedidos, descuentos, rentas, permisos al personal, etc.) y una lista de los conocimientos que debe dominar.

II.- Gestión individual.- Definir lo que se va a hacer como individuo ya sea porque es una parte de las actividades que se conocen mejor, o porque tienen más experiencia y formación, o porque no hay otro en quien delegar.

III.2.- Asociación y articulación horizontal. Sus ventajas.

Introducción.- Además de las actividades que ya se están llevando a cabo para promover la articulación y asociación entre empresas pequeñas, en el Centro Mexicano de Gestión Empresarial se han estudiado otras alternativas que aquí se describen, buscando la interrelación y apoyo con el esquema global de facilitadores, uso del Programa Integral de Competencia y Efectividad (PICE) y red de apoyo. Es difícil pedir a una empresa en problemas y con pocos recursos económicos y humanos que se preocupe en buscar asociaciones, sobre todo cuando no hay una cultura de confiabilidad en México. Por eso se sugiere involucrar a instituciones como FORCCYTEC/CONACYT, con quien investigadores de este Centro han desarrollado un esquema de centros de desarrollo empresarial, además de empresas grandes y otras instituciones, para que sean ellas las que proporcionen incentivos adicionales a esta actividad de asociación.

La actividad de asociación debe de ir acompañada de algún mecanismo, como el que se describe más adelante, para propiciar la racionalización de las empresas, utilizar mejor los activos existentes en el país, consolidar líneas de negocio y reforzar posicionamiento de mercado.

DESCRIPCION DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.- Del estudio realizado con FORCCYTEC/CONACYT se generaron algunos criterios que pueden ser importantes para asegurar el éxito de esta propuesta:

No debe de existir el concepto de franquicia

De los estudios de los distintos centros similares en España, Italia, Singapur, Hong Kong y otros países se podría concluir que México tendrá que encontrar su estructura más adecuada. No es conveniente en esta primera etapa el poner una camisa de fuerza exigiendo que se adapten todos al mismo diseño, sino dejarlos en libertad para que cada grupo de empresas vaya buscando su mejor forma de actuar.

Lo que sí se recomienda es que, a través del CEMGEM (Centro Mexicano de Gestión Empresarial), de FUNDAMECA (Fundación Mexicana para la Calidad), de FORCCYTEC/CONACYT o de otro mecanismo, se establezca el concepto de "club tecnológico", que es un concepto probado por muchos años entre empresas y organizaciones de muchos países del mundo, inclusive en México, y que se puede traducir en el caso de esta propuesta a un intercambio efectivo de información entre expertos y entre los centros que se vayan formando con características e intereses semejantes, fomentando reuniones periódicas entre representantes e integrantes de centros, facilitadores, personal de la red de

apoyo y otros participantes, para ir acumulando experiencias relevantes para el entorno mexicano.

Deben ser propiedad de las empresas

Ante la falta de credibilidad que las empresas pequeñas tienen hacia las instituciones que les quieren ayudar, es imprescindible que las empresas se sientan dueñas de su centro y con un control total de la forma en que debe de desempeñar sus funciones. Esto puede ocasionar que en algunos casos los CEDE (Centros de Desarrollo Empresarial) no operen como sería de desear y que se desvíen en su efectividad, pero es un precio que hay que pagar para lograr esa tan importante autonomía de gestión.

El concepto de club tecnológico descrito más arriba puede ayudar a minimizar las desviaciones en la forma de operar de los CEDE, apoyado por auditorías operativas realizadas por firmas experimentadas en este tipo de auditoría, distinta a la puramente financiera y contable.

***Debe integrarse al CEDE a la Red de Apoyo y a empresas grandes**

Si se logra que cada CEDE se integre desde el principio a la Red de Apoyo, y esto es algo en lo que FORCCYTEC puede y debe jugar un papel relevante, se podrá ir homologando la gestión de los centros.

Se recomienda que se inicie en paralelo a la formación de CEDE's una gestión con los centros que ya están operando y con empresas grandes para comprometerlas a programas de desarrollo de proveedores o de procesadores, para reforzar este plan.

También se deberá de llevar a cabo en paralelo la gestión con los componentes de la red de apoyo.

***Los CEDE's deben agrupar a empresas similares**

Es conveniente que cada CEDE esté formado por empresas del mismo giro y localizadas en un radio de 10 kilómetros, para poder maximizar la sinergia de las empresas. Si se incorpora a empresas con giros diferentes se empieza a diluir el manejo de la información sobre mercados, sobre tendencias tecnológicas y sobre cotizaciones de materias primas y de productos terminados. También es importante que el CEDE esté localizado en un lugar de fácil acceso para el empresario, junto a las instalaciones de la Unión de Crédito, de su Cámara o Asociación, a la sucursal del Banco a algún otro lugar al que esté acostumbrado a ir, para facilitar el que pase por el CEDE a saludar a los dos funcionarios del mismo y a reforzar su trato personal.

El CEDE debe estar formado por dos personas clave

El CEDE debe estar formado por dos personas clave: el experto en informática, que debe mantener un estrecho contacto con INFOTEC y por lo tanto es conveniente que asista a cursos de entrenamiento en INFOTEC y pueda relacionarse bien con los funcionarios de INFOTEC; y el contador, quien debe estar en contacto estrecho con la Unión de Crédito y con la institución financiera que le proporcione el servicio de Banca Empresarial Integral.

Ambos funcionarios del CEDE deben visitar a sus empresas asociadas con regularidad para conocerlas bien, y mantener un buen contacto telefónico.

Se deben establecer sistemas de auditoría formal, con firmas reconocidas, que aseguren el buen funcionamiento de los dos funcionarios de los CEDE y que den confianza a las instituciones de crédito, a clientes y proveedores, de que la información técnica y contable que se emita por un CEDE con respecto a cada empresa sea de confianza.

El perfil de estas dos personas es el de profesionales de 30 a 40 años de edad, con experiencia en el giro de sus empresas asociadas, que perciba un sueldo del orden de \$15,000/mes y cuyo crecimiento se pueda dar por rotación programada con las empresas para las que trabaja o con las instituciones con las que mantiene relación.

Si el CEDE se encuentra adjunto a otra institución relacionada debe aprovechar el compartir los servicios de vigilancia, secretariales, de conmutador, fax, copiadoras, etc. y de mensajería, para mantener los gastos al mínimo.

El equipo principal que debe contar cada CEDE es una PC interconectada con INFOTEC y con la banca comercial y con capacidad de lectura de CD ROM's.

El CEDE debe promover el financiamiento a proyectos nuevos

El CEDE debe hacer una promoción institucional para fomentar el que sus empresas asociadas incurran en el campo de proyectos de innovación tecnológica, tanto en el sentido de buscar las líneas y mecanismos de financiamiento que se adapten mejor a este tipo de proyectos, como en el concepto de *facilitar* el análisis y la gestión de los proyectos nuevos de sus asociadas.

Cada grupo de empresas deberá decidir si, al formar un CEDE, incorporan al CEDE las funciones de empresa integradora, análisis de proyectos, cooperativa o entidad de fomento o si, apoyada en un CEDE, se crea una institución jurídicamente independiente, que no necesariamente debe dar servicio a todos sus asociados sino tan sólo a aquellos que requieren de esta actividad.

Lo que sí es lógico es el pensar en integrar todas estas actividades bajo las mismas personas, apoyados por los mismos facilitadores, y en coordinación con el FORCCYTEC y con las instituciones que lo complementen.

Cada una de estas instituciones deberá eventualmente disponer de los servicios de apoyo de un centro de desarrollo empresarial para ayudar a sus pequeños empresarios en cuatro funciones:

1.-COMERCIALIZACION. Uno o dos negociadores de materias primas e insumos y de distribuidores en México y en el extranjero para los productos finales. Sólo negociarían precios y comisiones, pero no llevarían a cabo la compra ni la venta (así se evita burocratismo y corrupción, y cada empresa sigue tomando sus propias decisiones)

2.-MAQUILA ADMINISTRATIVA.- Un despacho que se encargue de la contabilidad, la nómina, los costos, los inventarios, la facturación y cobranza y cualquier otra función sistematizable de las empresas bajo el esquema de maquila, que en México se ha usado sólo en la empresa micro y que hoy en el mundo se está usando cada vez más en todos los tamaños (varios despachos internacionales de maquila de información están empezando a operar en México). De común acuerdo con el pequeño empresario esta función se puede compartir con la institución financiera que le está dando el crédito o con la empresa grande que le está comprando o a quien le distribuye, para dar un mayor valor sinérgico y una mayor confiabilidad a la administración. Esto se está haciendo ya por las armadoras automotrices en sus auditorías de calidad y sus programas de validación.

3.-CENTRO DE INFORMACION.- Un pequeño centro alimentado por un sistema central (¿INFOTEC?) y conectado en red a las bases de datos disponibles en el mundo y con los otros centros en México. Cada uno de estos centros se irá especializando en las ramas de actividad de sus asociados e irá generando una base de datos "domesticada" a las necesidades de estos asociados de validar sus costos, diferenciar sus productos, hacer reingeniería de procesos e implantar programas de "benchmarking".

4.-CONSULTORIA ESPECIALIZADA.- Como complemento a lo anterior se puede ir fomentando el asociacionismo e ir contratando consultoría permanente especializada en las ramas de actividad seleccionadas.

Programa de concepción y arranque

Un programa de este tipo deberá contar con el apoyo de las dependencias oficiales responsables de la promoción y fomento del desarrollo de empresas pequeñas en el nuevo Gobierno, por lo que deberá iniciarse tan pronto como se sepa quienes son los responsables y se haya podido hacer contacto con ellos.

Es deseable que el arranque del programa vaya apoyado por alguna campaña de comunicación e imagen que proyecte estos planes como parte

relevante de la nueva administración, para captar la atención e interés de todos los involucrados.

Más que proponer en esta Tesis los detalles de dicho plan, el CEMGEM está en la mejor disposición de desarrollar con los responsables los detalles de dicho programa, que en términos generales seguiría esta secuencia:

- Se debe nombrar a un responsable directo y único para este programa.
- El responsable debe definir, ratificar o rectificar los subsectores seleccionados para empezar, tomando en cuenta las regiones donde sea más conveniente empezar.
- Debe hacerse contacto formal con las Cámaras y Asociaciones correspondientes.
- Debe iniciarse en paralelo la gestión con los que formarán la red de apoyo.
- Debe pedirse a otras instituciones afines e interesadas que asigne a un responsable que trabaje en coordinación directa con el responsable de este programa y con otros ejemplos relacionados.
- En compañía de representantes de INFOTEC y otros, la Cámara correspondiente, las empresas grandes que vayan a participar, la banca comercial, el consultor (si así se desea) y quienes puedan reforzar la gestión, debe presentar ante el grupo de empresas que se hayan reunido con antelación los conceptos centrales de la formación de un CEDE.
- Se deben establecer parámetros muy claros y fechas muy precisas. A continuación se presenta un ejemplo para ilustrar este punto:

EJEMPLO ILUSTRATIVO DE COMO FORMAR UN CEDE (LOS NÚMEROS Y CANTIDADES SON MERAMENTE EJEMPLIFICATIVOS)

- los 30 días siguientes a la presentación se aceptan socios a un nivel de preventa de \$20 mil por acción
- a partir de esa fecha, en que se iniciará la operación del CEDE (para lo que habrá que tener listos a los dos funcionarios y al local), el precio de la acción aumentará un mínimo de un 10% mensual.
- si al cabo de 12 meses no se ha reunido un número adecuado de socios (por ejemplo, 30 socios), se disolverá el CEDE y se devolverán las aportaciones. FORCCYTEC y los demás participantes deberán estar preparados para absorber los gastos incurridos en el arranque infructuoso.

-Se debe dar seguimiento a un CEDE durante los primeros 12 meses para asegurar su buen funcionamiento, e irlo interrelacionando con los demás CEDE.

III.3.- Integración de cadenas productivas y articulación vertical en la empresa.

Operación interactiva.

Aquí se dará importancia a cómo se visualiza la estructura de personal para apoyar desde un organismo central la operación de los 150 CEDE que se estima habría que crear en el Valle de México en los próximos 5 años:

***Dos personas conocidas en el medio empresarial, con credibilidad y personalidad propia y con poder de convocatoria, para iniciar la promoción entre las diferentes cámaras y asociaciones y en las distintas regiones de la República, organizando lo que los financieros americanos llaman un "road show".**

***Un responsable central del programa, con experiencia práctica, capacidad de liderazgo, convencido de las bondades de un programa de este tipo.**

***Dos asistentes técnicos al principio, a los que se debe de agregar un asistente más por cada 50 centros, para llegar a un total de 10, que coordinen las funciones de los centros.**

***Dos especialistas en la promoción y coordinación del financiamiento a proyectos nuevos de modernización tecnológica, tanto a las empresas existentes del CEDE como a empresas nuevas que se pudiesen formar alrededor de este nuevo proyecto.**

***Dos gestores con capacidad de negociar con las empresas grandes, las cámaras y asociaciones, según los lineamientos descritos en capítulos anteriores.**

***Un financiero y un contador con 10 años de experiencia en empresas pequeñas y con la personalidad para negociar con la banca comercial, la banca de desarrollo y las uniones de crédito.**

***Un auditor, al que se irán agregando asistentes, con experiencia en auditar centros como los que aquí se plantean, posiblemente conectado a un despacho de prestigio reconocido.**

Además de los apoyos de evaluadores, consultores, subcontratos, etc. que hoy existen y se están usando.

Será importante el formar una oficina de seguimiento y comunicación entre los facilitadores y entre los CEDE que se vayan formando.

Por lo que respecta a la promoción, se debe diseñar con una organización profesional todo un programa integral de imagen y comunicación. Debe reconocerse que este tipo de programas en el pasado han tenido un tinte político que no siempre ha ayudado a su aceptación por las empresas. Esta propuesta incluye la sugerencia de un giro totalmente nuevo, diseñado por profesionales en el campo y que le den seguimiento por lo menos durante el primer año de operación.

Alcances del programa para el Valle de México.

El programa se apoyaría en unas 500 instituciones financieras (uniones de crédito, arrendadoras, cajas de ahorro, almacenadoras, bancos regionales) a las que NAFIN (Nacional Financiera) está fondeando el crédito al pequeño empresario, complementado por unas 500 empresas grandes y medianas que necesitan articular a sus proveedores o distribuidores y validar sus procedimientos para asegurar una alianza estratégica sólida.

Se estima que debe agrupar a unas 7.500 empresas que hoy operan en el Valle de México, entre pequeñas, micro sofisticadas y medianas sencillas, en los subsectores recomendados para iniciar el esfuerzo.

Este esfuerzo implicaría la creación de unos 150 centros de 50 empresas cada uno. Si se recomienda concentrar el esfuerzo en 15 subsectores, esto puede implicar un promedio de 10 centros por subsector, lo cual les da más solidez para el proceso de especialización.

Esto supone la promoción para formar unos 500 facilitadores con experiencia previa y con vocación para especializarse en las actividades prioritarias que se derivan de las descripciones anteriores.

Un esfuerzo de este tipo no requiere de muchos recursos, ya que se deben ir generando con recursos de las propias empresas, de las Grandes como patrocinadoras y de las pequeñas como parte interesada. Se requiere nada más de un capital semilla para arrancar los primeros centros (y tratar de venderlos en seguida a las empresas interesadas, o cerrarlos al cabo del primer año) y para el presupuesto operativo del responsable y dos o tres ayudantes máximo (cualquier ampliación a este esfuerzo tan sólo burocratizaría el intento).

Se requiere también visualizar el tipo de incentivos que se pueden ofrecer dentro de la normatividad actual para inducir a estos empresarios a que institucionalicen su empresa, busquen mejorar su competitividad y su efectividad y se apoyen en el desarrollo tecnológico propio. Empezando por el incentivo de ofrecer créditos favorables y sin mucho trámite, que sería la forma de acercar a los empresarios a las instituciones que los aglutinen en "clusters", debe visualizarse cómo financiar el costo del desarrollo descrito más arriba (que el Gobierno bien podría financiar a través de SECOFI y/o NAFIN) de manera que los centros operen con un mínimo de costo inicial. Por último, se recomienda considerar criterios de selección muy claros, en función de ventajas competitivas y comparativas, para escoger los sectores por dónde empezar a hacer la implantación.

El personal que opere en estos centros debe ser cuidadosamente seleccionado en cuanto a su experiencia y capacidad de análisis así como en cuanto a su actitud. Deben operar con sistemas similares a los de los "brokers" y asesores financieros (comisiones de éxito) y bajo un esquema de capacitación, validación, acreditación y certificación del tipo sugerido por ISO 9000.

En paralelo se debe buscar involucrar a estas instituciones de crédito, que agrupan a varias empresas con intereses comunes, a trabajar con el Gobierno bajo un esquema de **COOPERACION** en el diseño de la infraestructura que sus asociados tendrían interés en desarrollar: transporte coordinado, almacenaje, comunicación, informática y estadística, donde el Gobierno podría plantear esquemas de coparticipación según el tipo de proyectos.

Por lo que respecta al desarrollo tecnológico se deben reforzar dos estrategias: una empresarial, apoyando programas de adquisición de conocimiento por las empresas y sus individuos (cuyo desarrollo el Gobierno puede apoyar a través de Universidades y centros de investigación) para incorporar después programas de cambio menor y mejora continua y eventualmente programas de innovación sistemática y otra de fomento desde el Gobierno utilizando su poder de compra para concertar dos tipos de desarrollo tecnológico: el de diferenciación (p.ej: desarrollo del tipo de edificios ecológicos que no consuman energéticos en acondicionamiento de aire para oficinas de gobierno; el desarrollo de vehículos no contaminantes para el parque vehicular público; construcción de canales de riego con sistemas baratos, etc.) y el de estandarización, buscando mejoras en calidad y costo (p.ej.:estandarización de vivienda de interés social, de materiales de construcción, de muebles para hospitales, etc.) donde el Gobierno pueda sustituir los apoyos que hoy da a las universidades y centros de investigación por apoyos a esas mismas instituciones pero con la condición de que se comparta el esfuerzo y el gasto con empresas usuarias del resultado.

Las empresas tienen hoy gastos excesivos por un manejo interno poco efectivo y por un entorno con exceso de burocracia y reglamentación, además de pagar gastos elevados por una infraestructura deficiente.

Está claro que el camino del asociacionismo y la articulación ha tenido éxito en otros países. Aquí se sugiere tomar lo mejor de esas experiencias para:

- 1.-Promover la creación de **CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL** unidos a instituciones de crédito y con las características que se describen anteriormente.
- 2.-Fomentar el desarrollo tecnológico vía el reconocimiento del mercado y del valor en uso de los clientes, dentro de las empresas y apoyado en algunos mecanismos sugeridos, considerando siempre la conveniencia de hacer reingeniería de tecnologías intermedias que capitalicen los costos relativos de equipo y personal hoy en México.

3.-Bosquejar algunos lineamientos que sirvan de base para nuevas políticas de estrategia industrial nacional basadas en la cooperación entre empresas, grupos y asociaciones, instituciones financieras y entidades gubernamentales.

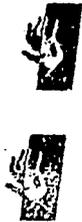
4.-Recopilar, apoyar y enriquecer experiencias exitosas de programas como el de CIMO (Capacitación industrial de la mano de obra, de la Sria. del Trabajo), de Negocentros (NAFIN), de INFOTEC (en el nuevo enfoque de usarlo como base para la creación de centros especializados de informática), de FIDETEC (financiamientos de CONACYT al desarrollo tecnológico) y muchos otros.

Hemerografia

¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?

FACTORES COMO CALIDAD, COSTOS, VELOCIDAD Y SERVICIO

Las creaciones de nuevas regiones, áreas o zonas o nuevas estructuras organizacionales para cambiar de enfoque de atención por producto a tensión por segmentos de mercado, es enfrentarse a una nueva forma de hacer las cosas. ¿Qué hay de la resistencia al cambio?, ¿Cómo manejarla para lograr el convencimiento y la participación positiva del personal? No sólo basta que se reúna un grupo de "especialistas" y gosten las nuevas condiciones; hay que ir mucho más allá. Se deben praver qué obstáculos nos vamos a encontrar y cuál podrá ser la mejor forma de superarlos. Seguramente uno de los mejores caminos es el de un diálogo franco, honesto entre los involucrados con el personal, acordando y comprometiéndose a los ajustes que se hagan buscando beneficios



Soluciones de la reingeniería:

- Con el 90% de los productos importados a través de Long Beach y 60% preasignado, el 54% del volumen total podría fusionarse o consolidarse en la costa oeste, mandarse en camión a los agentes distribuidores en las grandes áreas metropolitanas, y entregarlas a las tiendas por los agentes.
- El producto restante que se importa a través de Long Beach (36% del volumen total) podría almacenarse en una instalación en la costa Oeste, recoger las cajas rotas según se requiera, y fusionarse con las cargas existentes y mandarlas a los agentes distribuidores.
- El 10% del producto que se surte nacionalmente podría seguir siendo provisto desde los centros de distribución actuales. Esta solución de reingeniería rompe con la regla que limita la rentabilidad: todos los productos deben fluir a través del centro de distribución actual. También necesitaron un rediseño completo de los procesos de dirección, operación y comunicación, así como los sistemas de información necesarios para sostenerlos. El esfuerzo de reingeniería no respaldado sería muy fuerte.

El Nombre de la... Empresa

El proceso de rediseño debe iniciarse desde la alta dirección, mediante un "campeón" con visión y recursos, planeado y dirigido con valor en un programa de largo plazo.

Es imprescindible que todos los empleados estén involucrados en el proceso de reingeniería. El éxito depende de la participación activa de todos los empleados en el proceso de reingeniería.

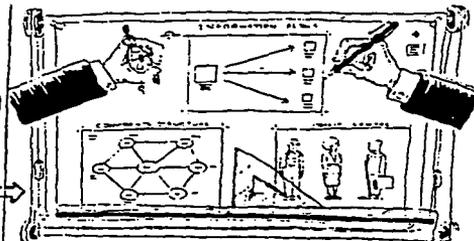
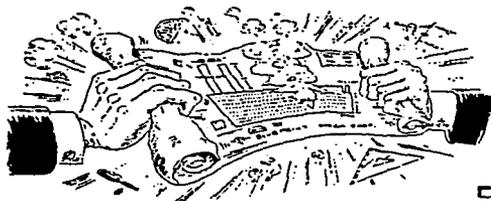
FILOSOFÍAS ACTUALES
IMPORTANTES PARA EL CAMPIO Y
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

The reason firms should now re-engineer their businesses, argues Mr Hammer, is that rapid advances in computers, and their plummeting price, have made such a back-to-basics attitude possible. Most firms are still organised to exploit the efficiencies to be gained from breaking down work into a sequence of specialised tasks, an approach first described by Adam Smith in his famous account of production in a pin factory. But in just a few years computers have made many specialised tasks obsolete, enabling one person not only to do the work of many, but to do many different jobs at once. Too many companies, says Mr Hammer, have used computers to automate existing tasks and procedures, when what firms should have done is to obliterate them.

One of Mr Hammer's favourite examples is Ford's redesign of the procedures it uses to pay its thousands of suppliers. This operation once employed 500 people shuffling purchase orders and invoices among themselves. Ford managers asked whether any of these bits of paper were necessary. Now 125 people do the same job faster. The clerk at the receiving dock, using a computer to reconcile deliveries with orders instantly, accepts goods on his own authority and issues payment. There are no bits of paper to shuffle.

LA REINGENIERIA

Otro aspecto importante a tomar en cuenta, antes de ampliar el tramo de control para hacer "reingeniería", es la cultura administrativa del supervisor (sobreviviente al recorte), que si pretende seguir comando todas las decisiones no podrá ser eficiente, como lo dice la teoría clásica al respecto. Por lo anterior, la reingeniería se apoya mucho en el *empowerment* (incremento de facultades de decisión al personal o empoderamiento, traducción que muchos no aceptan) y en los grupos autónomos. Esto implica un cambio de paradigma directivo, que sólo se logra por medio de la capacitación permanente.



Take a clean sheet of paper

Behind the hype surrounding "business process re-engineering" lurks an important message to companies **ADMINISTRATIVO**

IT SOUNDS like a parody of a management fad—no mean feat considering that many people view management fads themselves as parodies of rational thought. Instead of learning from past mistakes and triumphs, say the proponents of "business process re-engineering", managers should forget everything they know about how their companies operate, and reinvent their businesses from scratch. The reward? Leaps in productivity and competitiveness.

Despite its ugly terminology and grandiose claims, re-engineering has been embraced publicly by scores of companies, including AT&T, Texas Instruments, Ford, Citicorp, Aetna Life and IBM. Many firms began "re-engineering" parts of their business before the term was first popularised by Michael Hammer, an American management consultant, in 1990. Hundreds more are now planning to do the same.

LA INGENIERIA INDUSTRIAL COMO LIDER EN LA REINGENIERIA

Un director de ingeniería industrial puede trabajar a través de divisiones y funciones, y podría ser capaz de trabajar con algunos puntos de la cadena de suministro. El consultor, que podría estar confinado en "cuatro paredes", puede trabajar a través de las funciones dentro de la operación, no solo en la optimización de una sola función, basados en su entendimiento de la operación en el contexto de toda la cadena de suministro. Consideremos una aplicación del mundo real.

El terrible miedo a la reingeniería

Los artículos y libros que hablan sobre la reingeniería y las maravillas que ésta puede hacer por las empresas unen las bondades de un conjunto de técnicas que no son tan fáciles de aplicar y que en muchos casos no logran los resultados esperados. En esta época de crisis económica, en consecuencia, no es tan importante pensar en los cambios, como en la forma de implementarlos.

Existen algunos prerrequisitos que deben reunir las empresas para que los resultados puedan darse en las empresas:

1. Apoyo activo de los accionistas y los directores de la empresa, sin el cual los cambios que tienen de aplicarse solo se quedarán en el papel o en cambios tímidos, y nunca se implementarán realmente.
2. Acuerdo y respaldo de los trabajadores de la empresa, quienes deben recibir los beneficios para ellos mismos, de trabajar con nuevos procesos.
3. Los clientes deben obtener algún beneficio, ya sea través de mayor calidad, diversidad de productos o mejores precios de los mismos.

Como un primer paso para aplicar la reingeniería "correcta", es importante que el gerente evalúe las funciones que debe tener la gente dentro de la empresa. Esto se puede resumir en dos premisas básicas:

1. ¿Miedo? Este es el miedo a que se cambie lo que está funcionando bien, a que se pierda el estatus de líder.

2. Así como muchas veces se teme a perder una posición, uno también puede temer a ser reemplazado como un "reemplazo", a que se pierda todo o muchos los papeles y a ser reemplazado porque no funciona las razones que se le atribuyen. Por lo tanto, las empresas también pueden temer a salir de una forma determinada que se les permite a través de conceptos que se aplicaron en el pasado.

El miedo al cambio en las empresas proviene de las personas que temen a perder su posición, y en especial de aquellos que tienen posiciones que pertenecen a un área que no tiene un futuro claro y que se les teme a perder.

Hay que tener cuidado en los recortes de personal, pues ello no es hacer reingeniería. Al recortar indiscriminadamente sin revisar los procesos y el valor agregado en cada actividad y operación, sin revisar la visión y misión de la organización, se podrá estar incurriendo en un incremento aparente de la productividad. Sin embargo, si desaparecen las personas pero no hay cambio alguno en los procesos, lo único que sucederá es que haya sobrecarga de trabajo en el personal restante y, si éste corresponde al grupo de supervisores que toman decisiones en forma tradicional, la toma de estas decisiones será más lenta y detendrá la marcha (throughput). Es decir, puede ser "más caro" el costo que las albondigas, pues se detendrá la producción, deteriorando así la calidad del servicio.

Debemos aceptar que la organización hoy, en día requiere cambios para ser competitiva y que ante la crisis muchos de éstos son de vida o muerte, pero no se pueden hacer sin una meditación profunda. Esta meditación requiere que pongamos también en tela de juicio la reingeniería. ☞

LA REINGENIERIA: El nuevo paradigma en la Administración de las

Empresas Modernas.

Por: Dr. J. Ruben Gómez Cuellar

ESTE EJEMPLAR SE DISTRIBUYE
EN EL ITESI CAMPUS QUERETARO,
UDLA Y UNIVERSIDAD LA SALLE,
CAMPUS MEXICO.

Introducción.

La reingeniería de negocios es la opción para obtener los procesos coherentes. Este nuevo paradigma del que se hablará con más detalle en las siguientes líneas es la nueva revolución económica que busca terminar con la mejora e implementar los cambios radicales. Una revolución que invita a las empresas más prósperas y prometedoras a adoptar y aplicar los principios de la reingeniería de negocios o de lo contrario se verán superadas por las que sí los apliquen.

■ Summary

Re-engineering is intended to achieve big improvements in performance through the redesign of business processes. While re-engineering projects can be disruptive and create uncertainty, they can bring great benefits in customer service, quality and cost. Though high risk, they can mean the difference between being an industry leader and disappearing from the market place.

Benchmarking, which tends to be less risky, rigorously examines and compares business practices with the "best in class" in other companies and other industries. It has the advantage of overcoming a natural disbelief in the feasibility of big improvements.

Continuous improvement is a culture rather than a project, because the aim is to improve continuously. One of its basic philosophies is that the experts are workers since they have the detailed knowledge of how work is done. Many success stories come from Japan, but continuous improvement takes time to make a bottom line impact and requires genuine empowerment of employees.

All three methods need top management support.

ECN 95 Sep 09 / Re-engineering, with love: Corning, an American technology firm, is trying to combine re-engineering with social responsibility. Is that a contradiction in terms? (1477)

CORNING, NEW YORK

IN THE end, even the re-engineers are re-engineered. At a recent conference held by Arthur D. Little, a consultancy, representatives from 20 of America's most successful companies all agreed that re-engineering, which has been tried by two-thirds of America's biggest companies and most of Europe's, needs a little re-engineering of its own. The cult, which involves redesigning a business from first principles around basic processes, has become a byword for drastic cost-cutting; the reformers want to introduce more "holistic" reforms aimed at long-term growth. Hence the interest in Corning, a technology company headquartered in the eponymous small town in the foothills of the Appalachian mountains. Everything about Corning ("the biggest company in the smallest town in the United States," according to its chairman, James Houghton) proclaims its conscience, from its splendid new headquarters, deliberately built low so as not to overshadow the town, to the leaflets in the lavatories warning of the dangers of herpes, smoking and bulimia nervosa.

Publicado por:
Industrial Engineering
Institute of Industrial Engineers

El concepto "reengineering" es una solución para empresas que requieren de un reenfoque ante la competencia internacional. Sus principios resultan aplicables a la industria en México, sólo se requiere pensar en grande.

Uno de los principales problemas que ha presentado la reingeniería en las empresas mexicanas radica en que queremos cambiar radicalmente los procesos, cuando en los comen-

zamos a profundizarlos.

La reingeniería es una metodología. Mediante su aplicación se logra incrementar dramáticamente el rendimiento de las operaciones. Como concepto la reingeniería es simple: no busca las mejoras de los procesos existentes como tales, enfocándose, en

cambio, a examinar las metas organizacionales y las prioridades—sin tomar en cuenta las prácticas y procedimientos existentes— y entonces desarrollar las estrategias óptimas y los sistemas requeridos para "lograr metas amplias".

Reingeniería: una crítica
al manejo del concepto

Concarni / primera parte

Una de las condiciones que aquejan a México es el limitado nivel de la cultura organizacional. Esto es, el grado de conciencia de la calidad total. En el mundo de la reingeniería, se trata de un concepto que pretende ser holístico y que pretende ser holístico.

Una vez más un concepto que pretende ser holístico y que pretende ser holístico. Pero, ¿cómo se relaciona con la reingeniería? ¿Cómo se relaciona con la reingeniería? ¿Cómo se relaciona con la reingeniería?

Algunos de los autores, el doctor Robert Cole, profesor de la Escuela de Negocios y Sociología de la Universidad de California en Berkeley, comentan:

¿Deveras está haciendo reingeniería?

Lo comentó...

Que los proyectos de reingeniería han fallado más por haber sido incapaces de generar confianza y entusiasmo de ejecutivos y empleados que por tomar decisiones sobre la tecnología equivocadas.

Inicie con una pregunta y...

Contéstela sinceramente reflexionando si de veras está haciendo uso de la herramienta o la está confundiendo con otras que se le parecen pero que no es lo mismo que lo "mismo". La reingeniería es un esfuerzo estratégico a largo plazo y que debe ir dando resultados conforme se va avanzando. Si está enfocado a corto plazo, en un proyecto aislado, no lo crítico, nada más le invito a reflexionar en que lo más seguro es que no esté utilizando la reingeniería, entonces no sería bueno preguntarse ¿Deveras estamos haciendo reingeniería? Si la respuesta es no, no lo piense más y decídase por invertir a plenitud en la herramienta que en muchos sentidos está transformando a los negocios.

El consultor del despacho Mancera puntualiza que la reingeniería permite la reducción del tiempo de ciclo, el desarrollo de servicios, la atención al cliente, la mejora en la calidad, el abatimiento de costos y, como resultado, una mejor posición en el mercado. Como él, los diversos especialistas reiteran que no se trata de «poner sólo un parche» o replantear un subproceso, sino que se verifique una modificación integral, que se cambie radicalmente para que resurja la compañía o para evitar que caiga en un hoyo.

Reingeniería

Por una nueva empresa

A punto de entrar en el siglo XXI, esta nueva herramienta irrumpe en las compañías con una consigna clara: dejar a un lado los viejos sistemas y empezar de nuevo.

Este no únicamente abata inventarios, integrar una fuerza de productores, vender una división y comprar otra o pasar a un nuevo negocio.

La reingeniería, sin embargo, incluye todo lo anterior, además de ser un proceso que se ejecuta en la compañía y hacia donde se quiere ir a través de cambios radicales en los procesos para alcanzar nuevas expectativas. Se trata, en pocas palabras, de hacer más con menos.

Con el fin de enfocar la reingeniería, señala por su parte el directivo de Concamin, se tiene que partir —pero metiéndonos a fondo— de los clientes, de los cuales hay tres tipos: con necesidades percibidas, con necesidades no percibidas y con necesidades futuras. En el primer caso se elabora una encuesta de consulta con punto focal, en el segundo se estudian los hábitos del consumidor y en el tercero se tratan de detectar las tendencias.

En lo que respecta a las empresas manufactureras, agrega Valdés, se debe empezar por ver si el producto es competitivo, si realmente es lo que el cliente quiere y necesita. Y es que ahora, en el mercado global, hay productos que no se quieren o que no satisfacen la necesidades reales de los clientes.

Re-engineering

Candidates for re-engineering are processes that are facing a radical change in the industry, that have clear inefficiencies or that have not changed in the last, say, ten years. Further, companies in well-established and very competitive industries will find it difficult to improve their key processes radically. After adopting lean manufacturing, a company such as Ford would be unlikely to improve its production process by, say, 300 per cent. If that were the case, all other car manufacturers would disappear. But we might expect Ford to improve its accounts payable process by 400 per cent, because the company could afford to have a not very efficient process in that area.

However, in industries facing radical changes, re-engineering could make the difference between being the leader or disappearing from the marketplace. For example, electronics group Philips faced declining market share and profits at the end of the 1980s. At the beginning of the 1990s, top management launched the "centurion programme", a company wide re-engineering project aimed at dramatically increasing speed and time to market. After losses in 1992, Philips was back to high levels of profitability in 1994.

BUSINESS

The retail firms should now re-engineer their business, argues Sir Martin, as they rapidly advance in the process, and their plummeting price, have made such a back-to-basics attitude possible. Most firms are still organised to control the efficiency to be gained from breaking down work into fine detailed tasks, an approach that is being replaced by Adam Smith's 'pin factory' account of production in a pin factory. But in just a few years computer has made many specialised tasks obsolete, enabling one person not only to do the work of many, but to do many different jobs at once.



Fuerzas del sector de resinas en México frente a la implantación de la reingeniería.

- La Alta Dirección se encuentra abierta a iniciar programas que les ofrezcan mayor productividad y competitividad.
- Hay una difusión de la misión y visión de la organización a todos los niveles de la misma.
- En general se practica planeación en las empresas y ésta es muy fuerte, sobre todo en a nivel operativo.
- Existen sistemas de Calidad en la mayor parte de las empresas.
- La gran mayoría de las empresas han empezado a documentar su sistema de aseguramiento de Calidad, ya que para muchas de ellas el certificar con ISO-9000 es indispensable.
- La gerencia media y el nivel operativo históricamente se han mostrado muy participativos a nuevos proyectos en la organización.
- Existen métodos y procedimientos que la Dirección, Gerencia y Nivel Operativo están conscientes necesitan modificarse, porque han caído en la obsolescencia.
- Existe un gran apetito en la industria por conocer más de reingeniería de procesos y el beneficio que ofrece a las organizaciones.
- Estas aparecen, en mayor y menor medida, en cada una de las empresas encuestadas y constituyen un excelente avance en el proceso de implantación de un modelo de reingeniería.
- Por otro lado existen aspectos que es necesario reforzar y tomar en cuenta para desarrollar un proyecto de reingeniería, mismos que constituyen las debilidades del sector.

Re-engineered Valley

BATTERED by low prices for oil and gas, Bow Valley Industries, an energy company based in Calgary, Alberta, with sales of C\$242m (\$200m) in 1992, decided two years ago to rethink the way it did business. Three layers of management were stripped out. The firm's corporate structure was flattened, just as business-school gurus recommend. Previously organised along functional lines, Bow Valley (in which British Gas has a 54% stake) restructured into separate business units, each an autonomous profit centre.

The theory: a flatter, less-hierarchical organisation that managers need to take decisions to flow more freely. This would help the firm to respond swiftly to the vagaries of the energy business. The reality? "We were drowning in data but starved of information," says Gary Moore, now Bow Valley's information-systems manager.

El rediseño, no es automatizar a marchas forzadas, simplificar, recortar o empujarse una organización mediante el convencionalismo de cambios graduales en procesos incuestionables, sino el compromiso, consistencia y análisis necesario para cambiar las reglas fundamentales de una organización.

Lo que podemos y lo que ofrecemos

¿Qué es inversión? es el desembolso de dinero para obtener ingresos o ganancias.

¿Qué es una pensión? es un dinero pagado a una persona o a su cónyuge sobreviviente, después de retirarse de servicio.

Todos ustedes saben otras definiciones. Pero como ejecutivos de seguros, ¿por qué sólo hemos pensado en estas definiciones por separado? ¿Por qué no pensamos en las necesidades financieras del cliente en conjunto? ¿Por qué apeararlas? Vamos las necesidades completas del cliente para protección y seguridad financiera. Necesitamos mercadotecnia basada en el cliente, no en el producto.

REINGENIERÍA DE PROCESOS: Un Camino hacia el Cambio

Colaboramos de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, DMOEX.

Reingeniería para el éxito...

Reengineering's challenge: "The Implementation Barrier"

The best reengineering solutions in the world are useless if a company doesn't know how to implement them. Business Architects combines business, operational, and technical skills to help our clients get results. We encourage our clients to focus on implementation from the beginning of the project, when they can most affect the result.

In many projects, frustration grows as sponsors, who hoped for dramatic change, see their efforts fall short. Enthusiasm and momentum collide with an "Implementation Barrier," a combination of predictable and avoidable obstacles which can derail the best of intentions. At Business Architects, we understand these traps, and we specialize in guiding reengineering efforts safely past them.

CAPÍTULO IV

"El Gerente vale por lo que logra, no por lo que sabe".

IV.- Caso práctico.

IV.1.- Programa Nacional de Replaneación de Rutas.

Introducción:

Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V. tiene como objetivo central, al igual que toda empresa, hacer máximas sus utilidades, y para lograrlo debe realizar un ejercicio continuo de reducción de los costos de operación, y aprovechar al máximo la capacidad instalada, para lo cual ha iniciado el proceso de planeación de las rutas o recorridos que se realizan diariamente para la prestación de los diferentes servicios contratados con los clientes en el área de traslado de valores.

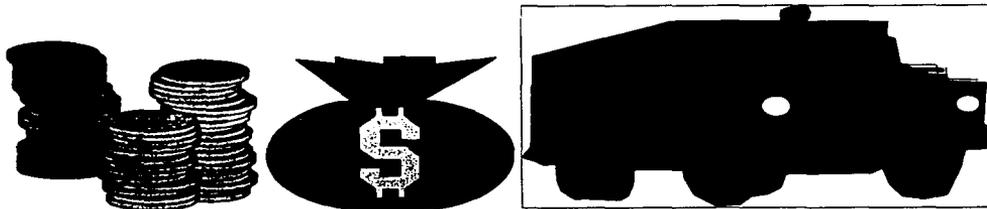
La planeación de las rutas se debe realizar en todas y cada una de nuestras sucursales con el objetivo de operar con eficacia y eficiencia.

El operar con eficacia permitirá brindar a los clientes un servicio de calidad mediante un servicio puntual, seguro, confiable y con cortesía. Esto a su vez repercutirá en poder otorgarle a los clientes un servicio con un valor agregado mayor al precio que paga, manteniéndose en el mercado por arriba de la competencia.

La eficiencia se logrará a través de la optimización en el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la empresa.

Por tal motivo la planeación de rutas es una estrategia encaminada a aumentar las utilidades de la empresa mediante el aprovechamiento de los recursos y la reducción del costo de los servicios.

Al incorporar restricciones que aumentan la seguridad, las rutas, además de ser eficientes, mejorarán las condiciones de trabajo y harán que los riesgos se reduzcan, logrando con todo esto un equilibrio en la calidad, productividad y seguridad.



La planeación de rutas de cada sucursal logrará los siguientes beneficios:

Reducción de costos:

- La disminución de unidades blindadas asignadas para la prestación de servicios, lo que representará un menor gasto por concepto de depreciación.
- La disminución de gastos por concepto de combustible, lubricantes y mantenimiento, al realizar recorridos más efectivos, reduciendo zonas de atención de cada ruta y el número de paradas no pagadas.
- La disminución del tiempo extra, debido a que se tendrá un mejor control sobre los tiempos de realización de los servicios, pudiendo prever el gasto por este concepto.
- Rutas más cortas en recorrido, lo que permitirá apearse a las jornadas de trabajo establecidas.

Seguridad:

- Incremento en el nivel de seguridad, debido a que se conocerán con anticipación los recorridos y horarios de las rutas, así como el nivel estimado de los montos trasladados. Se podrán establecer medidas preventivas en cuanto a rutas de apoyo y cumplimiento de líneas rojas (monto máximo permitido en cada viaje).

Mercado:

- Mayor penetración en el mercado al mejorar la calidad de nuestros servicios mediante puntualidad, seguridad y cortesía.
- Al revisar la situación actual de los contratos y servicios, se podrán ofrecer a los clientes servicios adicionales para satisfacer sus necesidades.

Recursos Humanos:

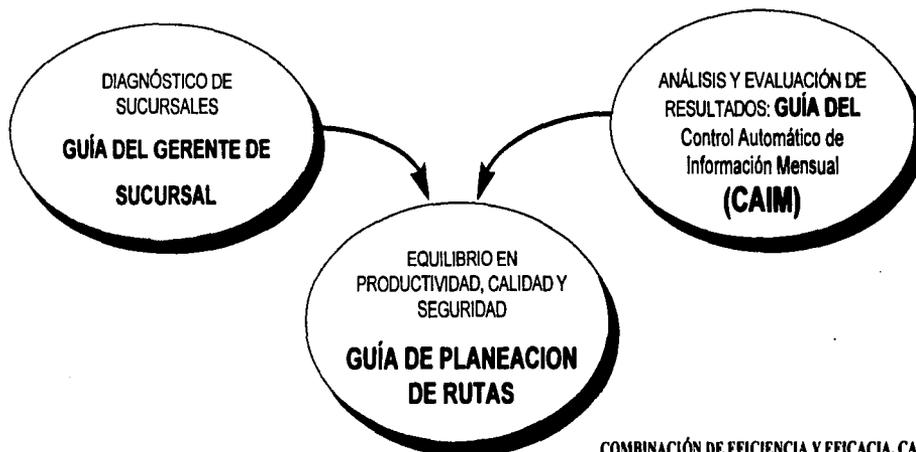
- Se podrá aprovechar el personal de las tripulaciones de las rutas que se logren eliminar para cubrir la plantilla autorizada, vacaciones, incapacidades y en el establecimiento de medidas disciplinarias.
- Se podrá exigir al personal de las tripulaciones el cumplimiento de los tiempos establecidos en la planeación.

Ingresos:

- Mejorarán los niveles de ingresos por unidades blindadas al reducir tiempos muertos y el número de paradas no pagadas.

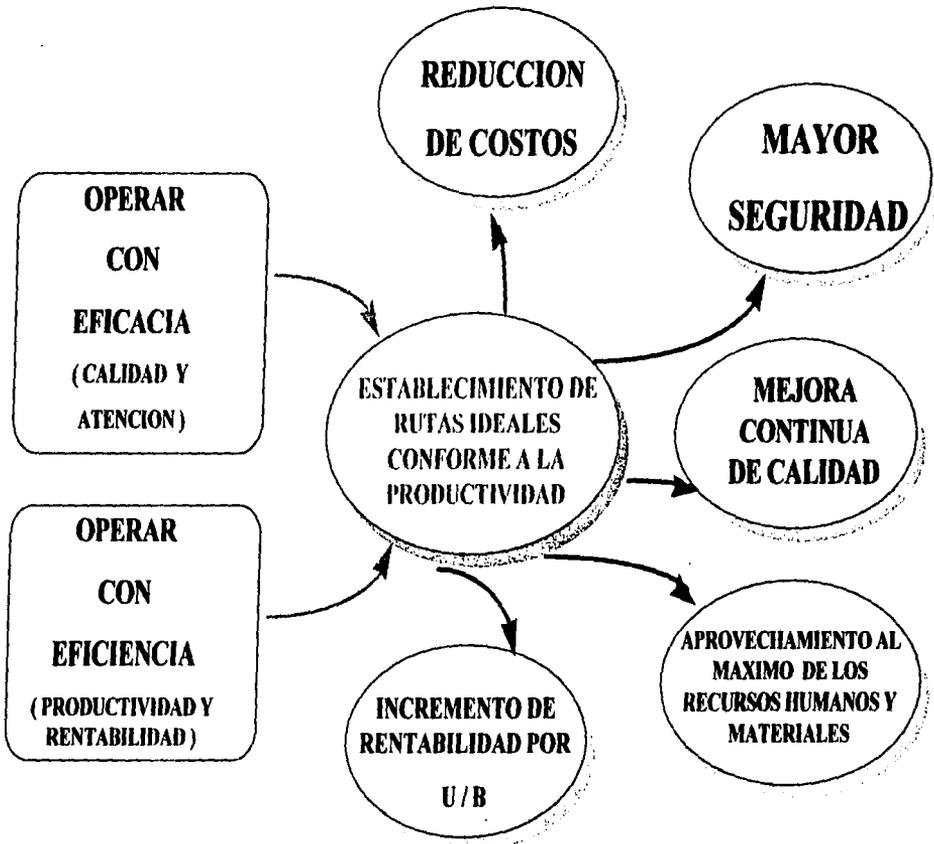
INTRODUCCION DEL PROGRAMA NACIONAL DE REPLANEACIÓN DE RUTAS

**"AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD
EN FORMA CONTINUA Y PERMANENTE CON UN
MEJOR SERVICIO Y UNA MAYOR SEGURIDAD "**

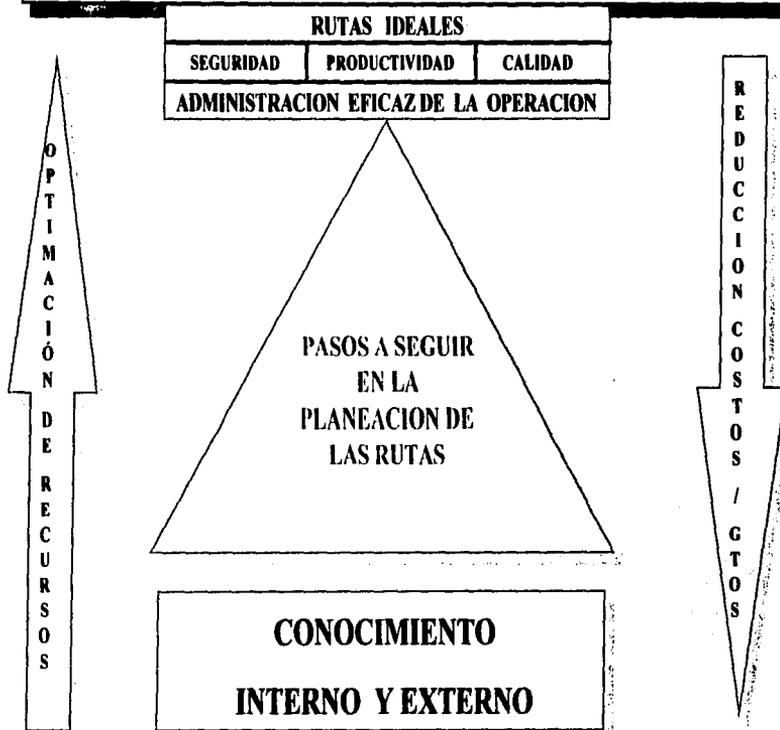


COMBINACIÓN DE EFICIENCIA Y EFICACIA. CAPÍTULO II

INTRODUCCION



INTRODUCCION

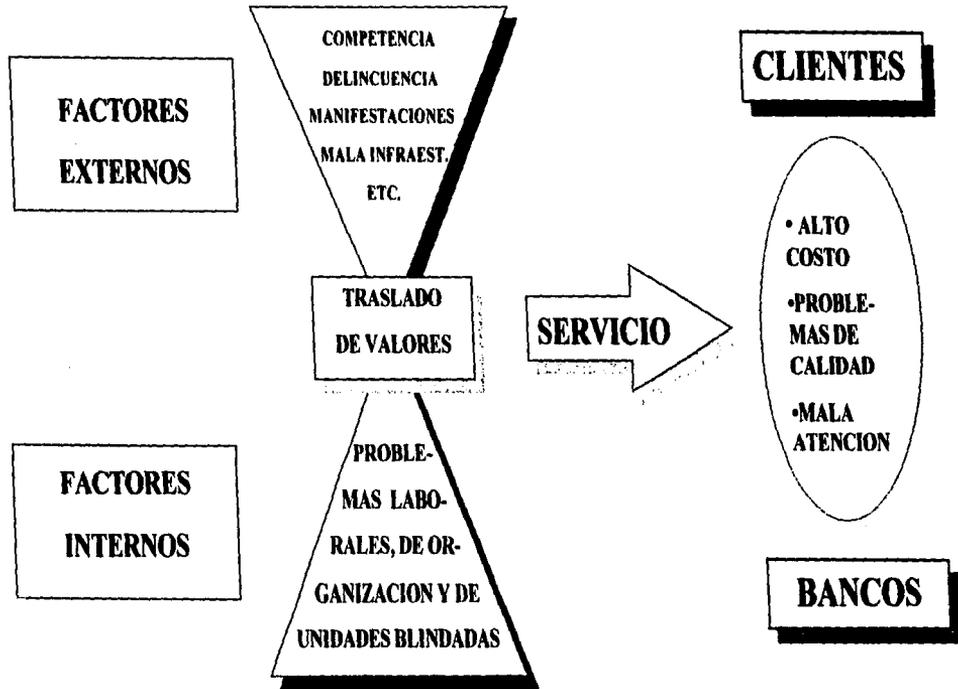


OBJETIVO GENERAL

AL TERMINO DEL CASO PRACTICO SE IDENTIFICARA LA METODOLOGIA A SEGUIR PARA UNA ADECUADA PLANEACION DE RUTAS, CUMPLIENDO CON LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS, BUSCANDO LA RENTABILIDAD Y OPTIMACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD.



ANTECEDENTES



ANTECEDENTES

HERRAMIENTAS

RESULTADOS

ACCIONES

GUÍA DEL
GERENTE

GUÍA
DEL CAIM

GUÍA DE
PLANEACION

• MAYOR
CONOCIMIENTO
INTERNO Y
EXTERNO

• ANTICIPAR
NECESIDADES DE
CLIENTES

• SOLUCION A
PROBLEMAS
INTERNOS Y
EXTERNOS

REPLANEAR
LAS RUTAS

AISLAR
PROBLEMAS

DEFINIR
ESTRATEGIAS

MAYOR CALIDAD
MEJOR IMAGEN

ANTECEDENTES

CUADRO COMPARATIVO

CONCEPTO	ESPERADO	REAL	DIFERENCIA
TOTAL DE BLINDADAS (U/B)	1,370	1,530	160
PORCENTAJE DE TIEMPO EXTRA	10 %	21.73%	11.73% 115,981 horas
COMBUSTIBLE POR BLINDADO (U/B) (PESOS)	\$ 3,482.00	\$ 3,760.00	POR U/B \$ 278.00 TOTAL \$ 982,437.00
MANTENIMIENTO POR BLINDADO (U/B) (PESOS)	\$ 3,839.00	\$ 4,029.00	POR U/B \$ 190.00 TOTAL \$ 904,133.00
PERSONAL EXTERNO DE TRASLADO DE VALORES	4,769	5,141	372

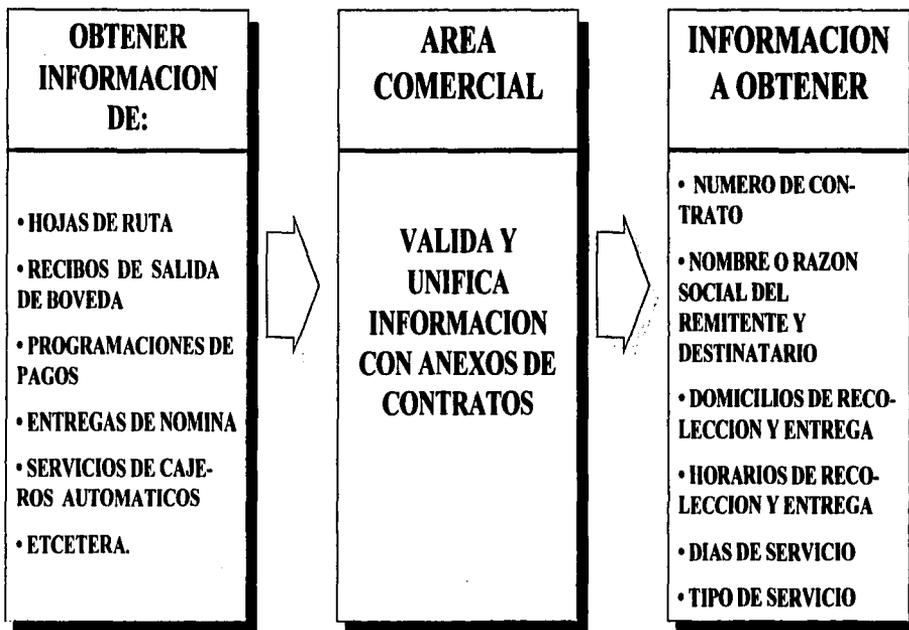
U/B= UNIDAD BLINDADA

TOTAL \$ 4'104,625.00 MÁS GASTOS Y COSTOS FIJOS

**PASO No. 1 OBTENER INFORMACION
ACTUALIZADA
OBJETIVO**

**AL FINALIZAR LA SESION EL PARTICIPANTE
CONOCERA LA IMPORTANCIA DE CONTAR
CON LA INFORMACION ACTUALIZADA QUE
LE PERMITA AGILIZAR Y OPTIMAR LA
PLANEACION Y REPLANEACIÓN DE RUTAS.**

PASO No.1 OBTENER INFORMACION ACTUALIZADA



PASO No.1 OBTENER INFORMACION ACTUALIZADA



PROBLEMATICA DETECTADA

- **HOJAS DE RUTA SIN ACTUALIZAR E INCOMPLETAS.**
- **SE REALIZAN SERVICIOS SIN CONTRATO FIRMADO, NI EVALUACION DE RIESGOS.**
- **LOS CONTRATOS NO ESTAN ACTUALIZADOS.**
- **NO SE CUENTAN CON TODOS LOS CONTRATOS LOCALES, REGIONALES Y CORPORATIVOS.**



NO OLVIDES

- NO SE DEBE PRESTAR UN SERVICIO SIN :**
- **CONTRATO FIRMADO POR EL CLIENTE**
 - **EVALUACION DE RIESGOS ACTUALIZADA**

**PASO No. 2 IDENTIFICAR LOS PUNTOS EN EL
MAPA DE LA CIUDAD O CIUDADES
OBJETIVO**

**AL CONCLUIR EL TEMA LOS CAPACITADOS
CONOCERAN LA IMPORTANCIA Y UTILIZACION
DE LOS MAPAS PARA UBICAR E IDENTIFICAR
CON RAPIDEZ LOS DOMICILIOS DE SUS CLIENTES
EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE LA CIUDAD,
POR HORARIOS, TIPOS DE SERVICIOS Y TIPO DE
CLIENTES.**

PASO No. 2 IDENTIFICAR LOS PUNTOS EN EL MAPA DE LA CIUDAD O CIUDADES

CLASIFICACION DE LA INFORMACION

CLASIFICACION DEL TOTAL DE SERVICIOS POR :

- TIPO
- DIAS
- HORARIOS (MATUTINO Y VESPERTINO)
RECuentos y ENTREGAS
- CONSIGNATARIO

OTROS

^ UTILIZAR ALFILERES CON CLAVE, MANEJANDO RELACION ANEXA

IDENTIFICAR EN MAPAS

¿ QUE MAPAS SE REQUIEREN ?

- LUNES A VIERNES
MATUTINO
- LUNES A VIERNES
VESPERTINO
- SABADO (MATUTINO Y
VESPERTINO)
- DOMINGO (MATUTINO Y
VESPERTINO)

IDENTIFICAR LOS
PUNTOS EN DONDE SE
REALIZAN LAS
RECOLECCIONES Y
ENTREGAS POR
HORARIOS

COMENTARIOS

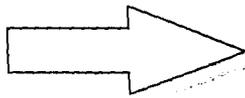
- TAMAÑO Y FORMA DE AREA OPERATIVA Y PLANEACION
- ¿ DONDE CONSEGUIR LOS MAPAS?
- ¿ DE QUE TAMAÑO Y COMO DEBEN SER LOS MAPAS?
- ¿ COMO DEBEN MARCARSE LOS PUNTOS?
- ¿ QUE MAS SE PUEDE MARCAR EN LOS MAPAS ?
- NO MARCAR ZONAS SEGURAS, NI DE INTERCAMBIO DE VALORES (REY 40)
- SEÑALAR CON ALFILERES DE COLORES POR HORARIO

**PASO No. 3 ZONIFICAR EL MAPA DE LA CIUDAD O
CIUDADES
OBJETIVO**

**AL TERMINAR LA PRESENTACION LOS
ASISTENTES CONTARAN CON LOS
CONOCIMIENTOS PARA ZONIFICAR EL MAPA DE
LA CIUDAD DE ACUERDO CON EL VOLUMEN DE
SERVICIOS DE CADA SUCURSAL.**

PASO No. 3 ZONIFICAR EL MAPA DE LA CIUDAD O CIUDADES

**PASO No.2
IDENTIFICACION
DE PUNTOS EN
LOS MAPAS**



**DEFINICION DE
ZONAS DE
INFLUENCIA DE
LAS NUEVAS
RUTAS**

LOS HORARIOS DE LOS SERVICIOS SE ANALIZARAN POSTERIORMENTE,
EN EL PASO No. 5

ASPECTOS A CONSIDERAR

- ENTREGAS DE SERVICIOS POR REY 40, ENTREGA DIRECTA A BANCOS O BOVEDA
- VOLUMEN DE SERVICIO (ENTRE 30 Y 40)
- HORARIO (TURNO MATUTINO O VESPERTINO)
- JORNADA DE TRABAJO
- DISPERSION GEOGRAFICA DE LOS PUNTOS
- TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO A LA ZONA ASIGNADA
- VIAS DE ACCESO A LA ZONA
- PROBLEMAS PROPIOS DE LA CIUDAD, ETC.
- NUMERO DE PUNTOS POR HORA

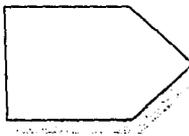
PASO No. 4 PREDEFINIR LAS RUTAS
OBJETIVO

**AL FINALIZAR LA SESION LOS CAPACITADOS
CONTARAN CON LOS ELEMENTOS PARA
CLASIFICAR SEGUN INFORMACION COMO
PREDEFINIR LAS RUTAS.**

PASO No. 4 PREDEFINIR LAS RUTAS

ASPECTOS IMPORTANTES :

- CONSIDERAR NUMERO DE ENTREGAS ACTUALES A CONSIGNATARIOS
- DELIMITAR LAS ZONAS DE INFLUENCIA DE CADA RUTA
- CONSIDERAR MONTOS PROMEDIO DE TRASLADO ACUMULADOS
- NO DEBEN CRUZARSE EN EL MISMO HORARIO MAS DE UNA RUTA EN LA MISMA ZONA
- CONSIDERAR HORARIOS DE ENTREGA Y RECOLECCION DE SERVICIO
- ESTABLECER REY 40, ENTREGAS PARCIALES A BOVEDA O ENTREGAS A BANCOS, NECESARIOS



EMITIR HOJAS
DE RUTA CON
SECUENCIA DE
REALIZACION
PROPUESTA

LAS HOJAS DE RUTA DEBERAN CONTENER:

- NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL CLIENTE O BANCO (RECOLECCION Y ENTREGA)
- HORARIOS CONTRATADOS DE RECOLECCION Y ENTREGA Y DIAS DE SERVICIO
- DOMICILIOS DE RECOLECCION Y ENTREGA

RECUERDA LAS LINEAS ROJAS, LA PRODUCTIVIDAD
Y LA MOVILIDAD DE LAS RUTAS



**PASO No. 5 ANALIZAR LOS HORARIOS DE CADA
RUTA
OBJETIVO**

**AL CONCLUIR EL TEMA LOS PARTICIPANTES
SERAN CAPACES DE HACER REVISIONES Y
AJUSTES A LOS HORARIOS DE SERVICIO DE
CADA HOJA DE RUTA, ASI COMO DE REALIZAR
CAMBIOS ENTRE ESTAS, CLASIFICANDO A LOS
CLIENTES QUE NO SON SUSCEPTIBLES DE
HACERLO.**

PASO No. 5 ANALIZAR LOS HORARIOS DE CADA RUTA

HOJAS DE RUTA PROPUESTAS

CON AYUDA DEL MAPA
DEFINIR EL RECORRIDO
IDEAL SIN CONSIDERAR
REGRESOS A PUNTOS

- RECORRIDO IDEAL DESDE LA SALIDA DE LA SUCURSAL HASTA EL REGRESO
- MINIMIZANDO RECORRIDOS
- RECOLECCION Y ENTREGA
- INCORPORAR SERVICIOS ESPECIALES
- CAPACIDAD PARA FUTUROS SERVICIOS ENTRE CADA HORA
- MAYOR NUMERO DE SERVICIOS REALIZADOS POR HORA EN ZONAS DE ALTA CONCENTRACION COMERCIAL

ANALIZAR CARGAS DE TRABAJO DE CADA RUTA

DEFINIR HORARIOS CON ALTA CARGA DE TRABAJO

DIFERENCIAS DE HORARIO REAL CONTRA PROPUESTO

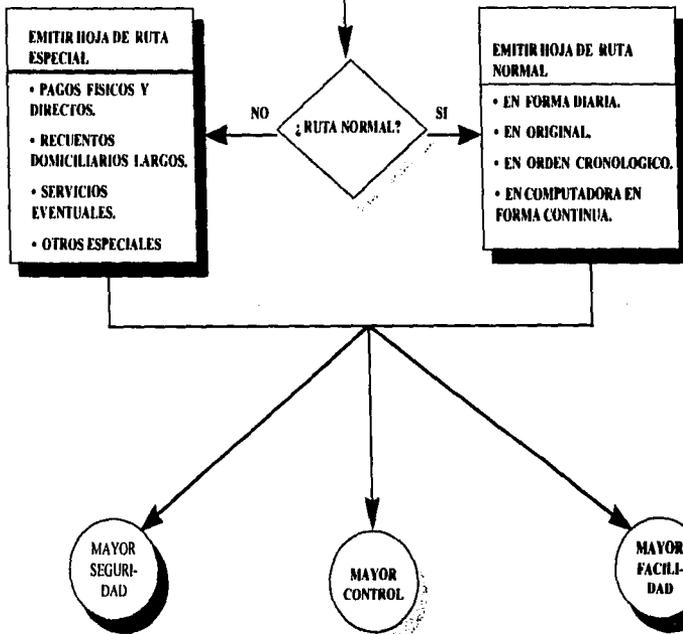
EMITIR REPORTE DE: A) HORARIOS A NEGOCIAR POR PARTE DEL AREA COMERCIAL.
B) PUNTOS A CAMBIAR A OTRAS RUTAS.

PASO No. 6 EMITIR LAS NUEVAS HOJAS DE RUTA
OBJETIVO

**AL TERMINO DE LA SESION EL PARTICIPANTE
CONOCERA Y APRECIARA EL VALOR DE EMITIR
LAS HOJAS DE RUTA EN FORMA DIARIA CON LA
SECUENCIA DE REALIZACION, COMO FORMA DE
AGILIZAR EL PROCESO Y HACER MAS SEGUROS
LOS SERVICIOS, RECORRIDOS Y SU PERSONA.**

PASO No. 6 EMITIR LAS NUEVAS HOJAS DE RUTA

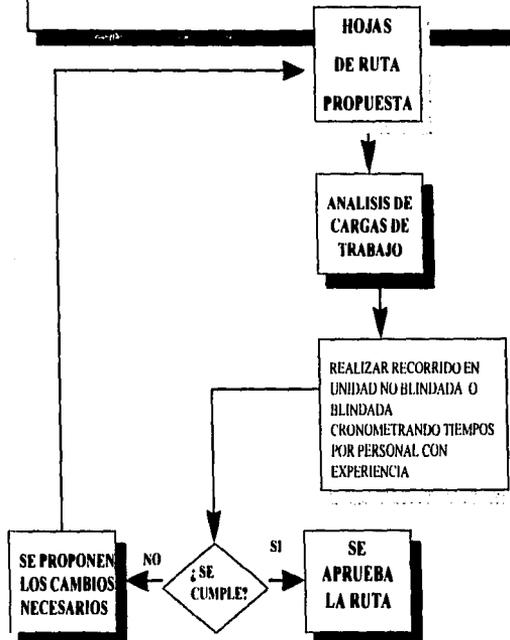
EMITIR HOJAS DE RUTA
CON LOS HORARIOS
ESTABLECIDOS DESPUES
DEL PROCESO DE
REAJUSTE



**PASO No. 7 PROBAR LAS RUTAS PROPUESTAS
OBJETIVO**

**CADA ASISTENTE AL TERMINO DE LA PLATICA
CONTARA CON LAS BASES NECESARIAS QUE LE
PERMITEN EFECTUAR LA COMPROBACION DE
LAS RUTAS ANTES DE SU IMPLANTACIÓN,
SOMETIENDOLA A UNA REVISION MINUCIOSA DE
EQUIPO.**

PASO No. 7 PROBAR LAS RUTAS PROPUESTAS



- VENTAJAS**
- EVALUAR LA RAZONABILIDAD DE LAS NUEVAS RUTAS.
 - CONOCER EL DESARROLLO PLANEADO DE LA RUTA EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO.
 - DETECTAR CON ANTICIPACION A LA IMPLANTACIÓN POSIBLES PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS.

PASO No. 8 NEGOCIAR CON CLIENTES
OBJETIVO

AL TERMINO DE LA EXPOSICION LOS PARTICIPANTES VALORARAN LA IMPORTANCIA DE NEGOCIAR LOS HORARIOS DE SERVICIO CON LOS CLIENTES, A TRAVES DE SU RELACION CON EL AREA COMERCIAL, REALIZANDO ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD POR CADA UNO BUSCANDO AFECTARLOS LO MENOS POSIBLE CON RELACION A SUS HORARIOS ACTUALES.

PASO No. 8 NEGOCIAR CON CLIENTES

REPORTES DE
HORARIOS A
NEGOCIAR O
PUNTOS A
CANJEAR

CULTURA DE
SEGURIDAD

LABOR DE
CONVENCIMIENTO

MODIFICACION DE HORARIO

ACEPTACION

NO

SI

SE ENRUTA
CON HORARIO
ACEPTADO

CONTINUIDAD
CON EL
SERVICIO

CLIENTE
IMPRODUC-
TIVO

PROPUESTAS
DE
RENEGOCIA-
CION

CANCELACION
DEL SERVICIO

CLIENTE
PRODUCTI-
VO

BUSCAR OTRAS
OPCIONES DE
ENRUTAMIENTO O
NEGOCIACION

CONTINUIDAD
DEL SERVICIO

PASO No. 9 IMPLANTAR LAS NUEVAS RUTAS
OBJETIVO

**AL CONCLUIR LA SESION LOS CAPACITADOS
PODRAN PLANEAR Y REPLANEAR RUTAS
CONSIDERANDO EL NUMERO DE UNIDADES
BLINDADAS, LA PROGRAMACION DEL PERSONAL,
EL EQUIPO OPERACIONAL CON QUE SE CUENTA Y
LA COORDINACION CON LAS DIFERENTES AREAS
OPERATIVAS INVOLUCRADAS.**

PASO No. 9 IMPLANTAR LAS NUEVAS RUTAS ACTIVIDADES PRE OPERATIVAS.



- **DIFUSION AL PERSONAL DE TRASLADO DE VALORES Y ADMINISTRATIVOS OPERATIVOS.**
- **CONOCER COMENTARIOS Y OPINIONES DE PERSONAL DE TRASLADO DE VALORES Y ADMINISTRATIVO.**
- **INVOLUCRAR AL COMITE SINDICAL DE MANERA ESPECIAL ANTES DE DIFUNDIRLO AL PERSONAL DE VALORES**



- **EVALUAR ESTADO FISICO Y MECANICO DE U/B.**
- **APLICAR CHECK - LIST AL SALIR DE ESTAS.**
- **REALIZAR SUPERVISION DE CAMPO DE SU BUEN USO.**

PASO No. 9 IMPLANTAR LAS NUEVAS RUTAS ACTIVIDADES PRE OPERATIVAS.

APARTADO OPERATIVO

NOMBRE: _____



• **CONCENTRAR EQUIPO OPERATIVO Y DE SEGURIDAD PARA AGILIZAR LA ENTREGA Y PARA UN MAYOR CONTROL AL USARSE UN SOLO GAFETE.**



MANTENER CONTACTO CON LOS CLIENTES EN LOS QUE SE NEGOCIARON HORARIOS Y CON LOS CLIENTES PROBLEMA INFORMANDOLES DE LA IMPORTANCIA DE TENER SUS DEPOSITOS 5 min. ANTES DEL HORARIO PACTADO.

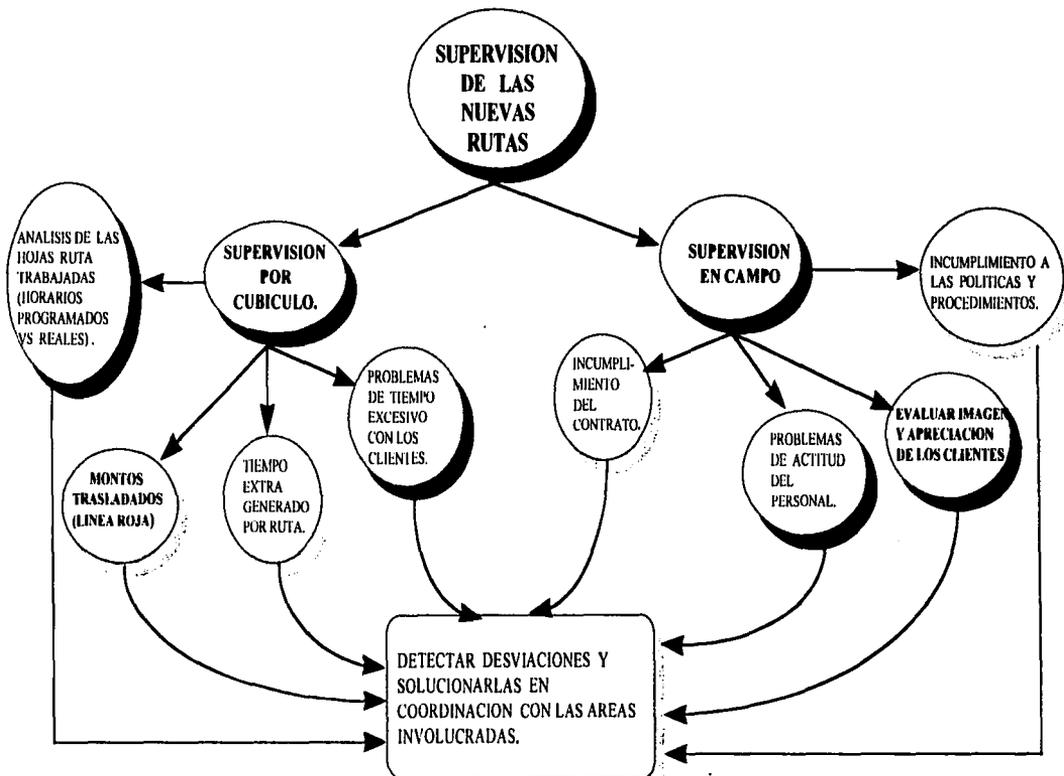
DICHA COMUNICACION DEBE HACERSE POR ESCRITO, TELEFONICA O PERSONAL SEGUN SE ESTIME.

APROVECHAR ESTAS VISITAS O COMUNICACIONES PARA DETECTAR FALLAS, PROBLEMAS O INQUIETUDES DE LOS CLIENTES (CATALOGO DE FIRMAS, TARJETON DE FIRMAS, MATERIALES, CONTRATO, ANEXO, FACTURAS, ETC.)

PASO No. 10 SUPERVISAR LAS NUEVAS RUTAS
OBJETIVO

**AL TERMINO DE LA SESION LOS PARTICIPANTES
CONTARAN CON LOS ELEMENTOS BASICOS
PARA SUPERVISAR DE MANERA TEORICA Y
PRACTICA LAS NUEVAS RUTAS, DETECTANDO
DESVIACIONES Y PROPONRIENDO AJUSTES PARA
SU CORRECCION.**

PASO No. 10 SUPERVISAR LAS NUEVAS RUTAS

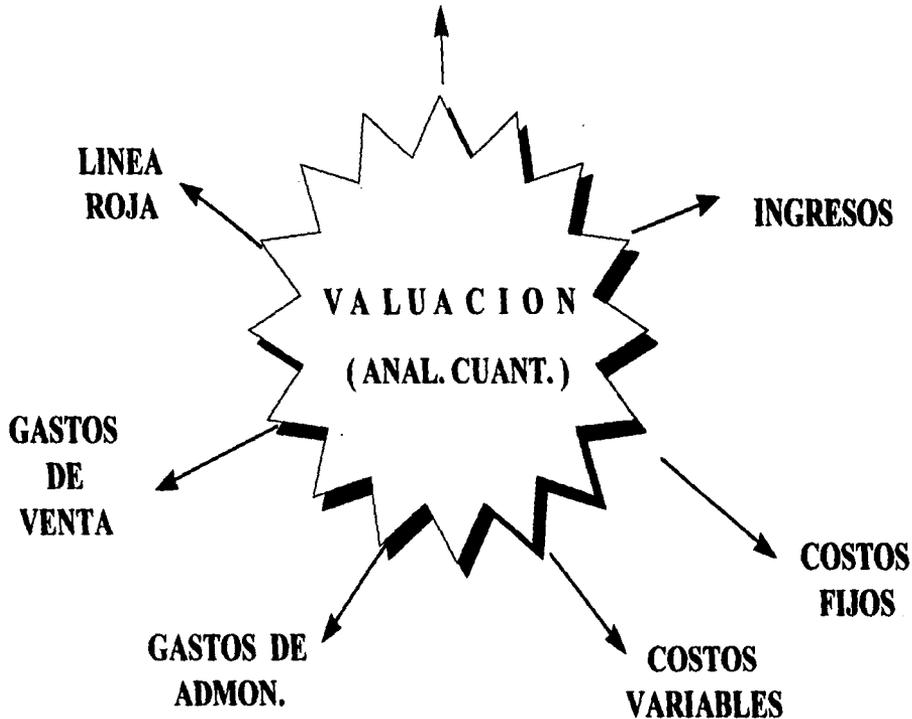


**PASO No. 11 VALUAR Y EVALUAR CADA RUTA
OBJETIVO**

**AL FINALIZAR LA SESION EL ALUMNO
CONOCERA Y APLICARA LOS PARAMETROS
PARA VALUAR Y EVALUAR CADA UNA DE LAS
NUEVAS RUTAS, CONSIDERANDO LOS INGRESOS,
COSTOS, GASTOS DE ADMINISTRACION Y
VENTAS, ASI COMO LOS NIVELES DE CALIDAD,
SEGURIDAD DEL SERVICIO E IMAGEN DEL
PERSONAL Y UNIDADES BLINDADAS .**

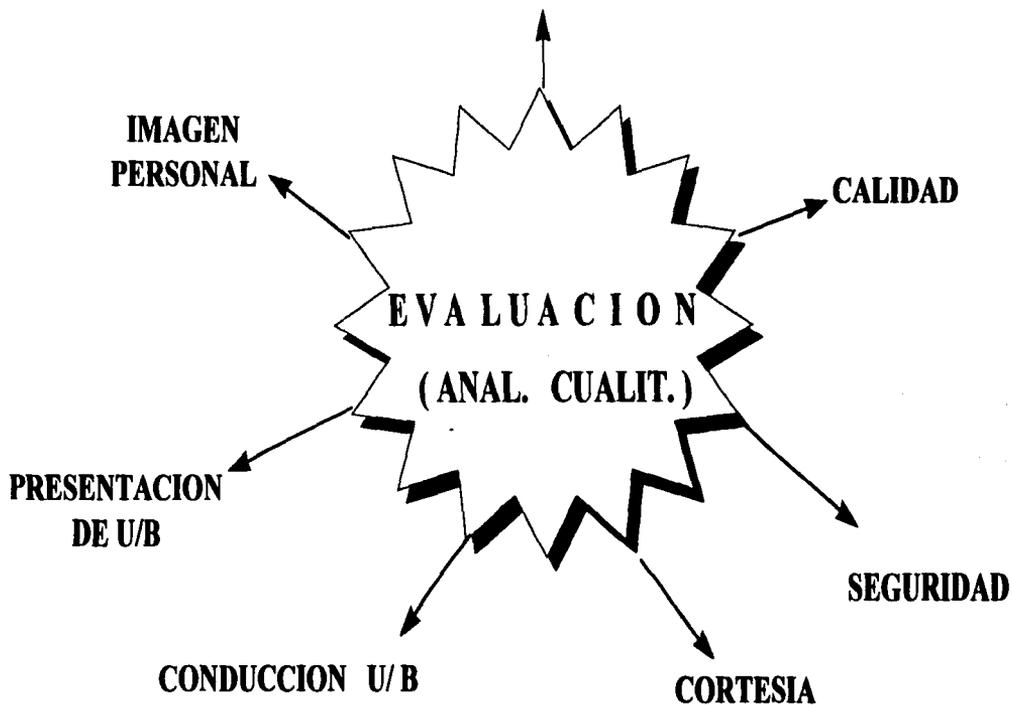
PASO No. 11 VALUAR Y EVALUAR CADA RUTA

OTROS INDIC. FIN. - OPERAT. (CAIM)

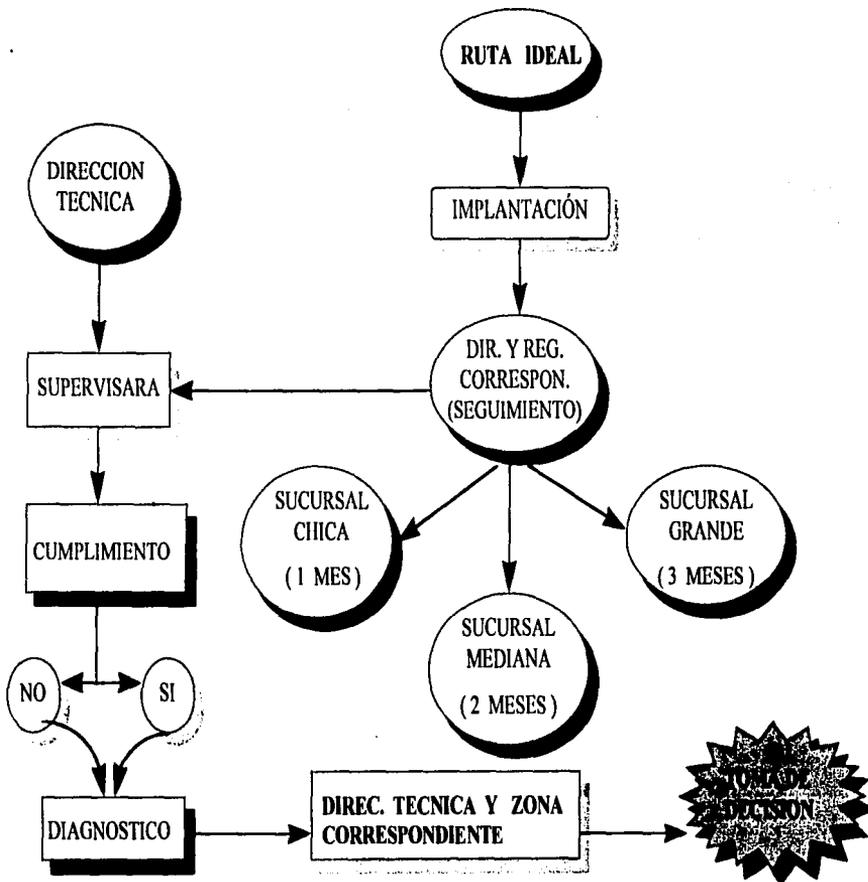


PASO No. 11 VALUAR Y EVALUAR CADA RUTA

NIVEL DE SATISFACCION EMPLEADOS Y CLIENTES



IMPLANTACION, SEGUIMIENTO Y SUPERVISION



**IMPLANTACION, SEGUIMIENTO Y SUPERV.
OBJETIVO**

**AL FINALIZAR EL EVENTO LA DIRECCION
TECNICA, REALIZARA EL SEGUIMIENTO Y
SUPERVISION DE LA PLANEACION Y
REPLANEACIÓN DE RUTAS EN CADA SUCURSAL,
BAJO LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS
PREVIAMENTE CON LOS DIRECTORES
PARTICIPANTES EN FORMA Y TIEMPO.**

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A DE C.V

SUCURSAL TLAXCALA

PROBLEMÁTICA MÁS RELEVANTE

- 1.- CARENCIA Y DESACTUALIZACIÓN EN LOS ANEXOS DE CONTRATO.**
- 2.- BAJA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.**
- 3.- ALTOS COSTOS DE MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES.**
- 4.- EXCESO DE TIEMPO EXTRA Y TIEMPOS MUERTOS.**
- 5.- RESISTENCIA A BAJAR INGRESOS.**
- 6.- FALTA DE ACTIVIDAD COMERCIAL EN LAS POBLACIONES QUE SE ATIENDEN.**
- 7. IMPRODUCTIVIDAD EN LA REALIZACIÓN DE ALGUNOS SERVICIOS FORÁNEOS.**
- 8. BAJA RENTABILIDAD DE LA SUCURSAL.**
- 9. FALTA DE APOYO EN LA ENTREGA Y RECEPCIÓN DE VALORES CON SUCURSALES ALED AÑAS.**
- 10. INTERCEPCIÓN CON RUTAS DE OTRAS SUCURSALES EN ALGUNAS POBLACIONES.**

SUCURSAL TLAXCALA

CONCLUSIONES

- 1.- SE DEBE PENSAR Y ACTUAR DE MANERA INSTITUCIONAL.**
- 2.- COMO REGLA GENERAL EN CADA POBLACIÓN SÓLO PODRÁ OPERAR UNA SUCURSAL.**
- 3.- SE DEBEN ANALIZAR LOS SERVICIOS FUTUROS ASEGURÁNDOSE QUE SÓLO SE CONTRATEN SI REUNEN UN EQUILIBRIO ENTRE LA PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD.**
- 4.- SE DEBE APLICAR EL CONOCIMIENTO EN MATERIA DE PLANEACIÓN, ASÍ COMO SU CORRESPONSABILIDAD CON EL RESTO DE LAS ÁREAS.**

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A DE C.V

SUCURSAL TLAXCALA

CONCLUSIONES

- 5.- SE DEBE ENTENDER Y APLICAR EL OBJETIVO DEL C.A.I.M., GUÍA DEL GERENTE Y GUÍA DE PLANEACIÓN DE RUTAS.**
- 6.- APLICAR LOS CONTROLES ESTANDARIZADOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN QUE PERMITA TOMAR LAS DECISIONES NECESARIAS ENCAMINADAS A MEJORAR LA OPERACIÓN DE LA SUCURSAL.**
- 7.- DEBE EXISTIR COORDINACIÓN Y APOYO CON LAS SUCURSALES ALEDAÑAS PARA ESTABLECER PARÁMETROS DE NEGOCIACIÓN Y REALIZACIÓN DE SERVICIOS.**
- 8.- SE DEBE SOLICITAR EL APOYO DE LA REGIONAL PUEBLA EN LAS ENTREGAS Y RECOLECCIONES AL INICIAR Y FINALIZAR EL DÍA.**

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A DE C.V

SUCURSAL TLAXCALA

ACTIVIDADES REALIZADAS

- 1.- LISTADO ACTUALIZADO DE CLIENTES.
DEPURACIÓN DE LAS HOJAS DE RUTA.
CONCILIACIÓN Y REVISIÓN DE CONTRATOS.
ARMADO DE LOS DIFERENTES PLANOS.
HACER BANDERAS SIN DATOS, (OPCIONAL ALFILERES CON CLAVE Y
RELACIÓN ADJUNTA) .**
- 2.- COMPARACIÓN DE LA LISTA DE CLIENTES CON LAS HOJAS DE RUTA.**
- 3.- PONER DATOS A LAS BANDERAS.**
- 4.- LOCALIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS PLANOS.**
- 5.- ZONIFICACIÓN POR CÉLULAS.**
- 6.- DEFINICIÓN DE LAS NUEVAS RUTAS.**
- 7.- COMPARACIÓN DE LAS HOJAS DE RUTAS ACTUALES CON LAS
PROPUESTAS.**
- 8.- RELACIÓN DE CLIENTES A NEGOCIAR.**

OBJETIVO DEL CASO PRÁCTICO

APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL CURSO-TALLER Y CON ELLO LOGRARSE UNA PLANEACIÓN DE RUTAS APLICANDO LA METODOLOGÍA ACTUAL UTILIZADAS EN ÉSTAS, DETECTÁNDOSE, A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN IDEAL DE UNA RUTA, DESVIACIONES, MISMAS QUE AL CORREGIRSE NOS PROPORCIONEN MAYOR CALIDAD, SEGURIDAD EN LOS SERVICIOS, ASÍ COMO TAMBIÉN UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.

**PREMISAS PARA EL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA**

- 1.- **APLICAR LOS PASOS DEL MANUAL.**
 - 2) **IDENTIFICAR LOS CLIENTES EN EL MAPA CON SUS HORARIOS.**
 - 3) **ZONIFICAR EL MAPA.**
 - 4) **DEFINIR LAS NUEVAS RUTAS.**
 - 5) **ANALIZAR LOS HORARIOS DE SERVICIO.**
 - 6) **EMITIR LAS HOJAS DE RUTA CON LA SECUENCIA DE REALIZACIÓN.**
 - 7) **NEGOCIAR LOS SERVICIOS Y LOS HORARIOS CON LOS CLIENTES.**
 - 8) **PROBAR LAS RUTAS PROPUESTAS.**
 - 11) **VALUAR Y EVALUAR CADA RUTA.**
- 2.- **LAS HOJAS DE RUTA EN BLANCO SE DEBEN LLENAR COMPLETAMENTE (A EXCEPCIÓN DE LAS COLUMNAS "TIPO DE SERVICIO", "No. DE LLAVE P.C.E." Y "HORARIO REAL DE LLEGADA Y SALIDA DEL REMITENTE Y CONSIGNATARIO".**
- 3.- **SE PUEDEN PROGRAMAR REY 40's O UTILIZAR RUTAS NODRIZA.**
- 4.- **SE PUEDEN UTILIZAR JORNADAS LABORALES DE 9.36 HRS.**
- 5.- **TRATAR DE NEGOCIAR EL MENOR NÚMERO DE CLIENTES.**

**PREMISAS PARA EL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA**

- 6.- **TRATAR QUE LOS CAMBIOS DE HORARIOS CONTRATADOS NO DIFIERAN EN MÁS DE UNA HORA.**
- 7.- **SE PUEDEN TENER HORARIOS ESCALONADOS DE SALIDA DE U/Bs DE LA SUCURSAL DE ACUERDO A LOS HORARIOS DE SERVICIO.**
- 8.- **SE PUEDEN FUNCIONAR RUTAS.**
- 9.- **PROCURAR QUE SUS RUTAS NO ESTEN SATURADAS AL 100%.**
- 10.- **EL TOTAL DE TIEMPO EXTRA SE DEBE COMPUTAR SÓLO EN HORAS DOBLES.**
- 11.- **EL NÚMERO QUE APARECE EN EL MAPA CORRESPONDE AL NÚMERO DE CLIENTE.**
- 12.- **EL HORARIO DE SALIDA DE LA SUCURSAL SE DEBE CONSIDERAR CON 15 MINUTOS ANTES DE LA HORA DEL PRIMER PUNTO Y EL HORARIO DE LLEGADA A LA SUCURSAL SE DEBE CONSIDERAR CON 30 MINUTOS DESPÚES DEL HORARIO DEL ÚLTIMO PUNTO (POR TIEMPOS DE RECORRIDO).**
- 13.- **EL RECORRIDO DE UN PUNTO A OTRO SE HACE SIEMPRE EN LÍNEA RECTA.**
- 14.- **EL RECORRIDO DE UN PUNTO A OTRO SE MIDE BAJO LA SIGUIENTE ESCALA: 1CM. EN EL PLANO EQUIVALE A 250 METROS.**

**PREMISAS PARA EL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA**

- 15.- CADA UNIDAD BLINDADA CONSUME 1 LITRO DE GASOLINA POR CADA 2 KILÓMETROS.
- 16.- SE CONSIDERA QUE ESTA SUCURSAL ESTÁ COMPLETA EN SU PLANTILLA Y CUENTA CON EL PERSONAL SUFICIENTE DE STAND BY.
- 17.- EL COSTO DEL LITRO DE GASOLINA ES DE \$2.80
- 18.- EL DOMICILIO DE LOS CLIENTES ES IGUAL A LA SIMBOLOGÍA DEL GUÍA ROJO.
- 19.- EL COSTO DE LA HORA NORMAL ES DE \$10.00 POR TRABAJADOR Y DE \$20.00 POR HORA EXTRA.
- 20.- EL COSTO POR SERVICIO ES DE \$70.00 EN GENERAL PARA CLIENTES Y BANCOS.
- 21.- PARA EFECTOS DE LA LÍNEA ROJA (EXCLUSIVAMENTE) SE ASUME UN MONTO TRASLADADO PROMEDIO DE \$40,000.00 EN SERVICIOS DE CLIENTES Y \$1'000,000.00 EN SERVICIOS DE BANCOS, SIENDO ÉSTA, PARA EFECTOS DEL CASO PRÁCTICO, DE \$5'000,000.00.
- 22.- PARA CALCULAR LOS INGRESOS REFERENTES A LA CUOTA DE RIESGO EN EL CUADRO DEL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO, SE ASUME QUE TODOS LOS SERVICIOS SON CLIENTES Y TRASLADAN EN PROMEDIO \$40,000.00 Y LA CUOTA DE RIESGO SE COBRA A \$1.00 EL MILLAR TRASLADADO.

PREMISAS PARA EL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA

- 23.- EL SUELDO PROMEDIO DIARIO PARA EL PERSONAL EXTERNO ES DE \$80.00 Y SUS PRESTACIONES SON DE 119%.**
- 24.- CADA RUTA UTILIZA UNA TRIPULACIÓN DE TRES ELEMENTOS.**
- 25.- LA DEPRECIACIÓN DIARIA POR UNIDAD BLINDADA ES DE \$100.00.**
- 26.- EL COSTO DE MANTENIMIENTO POR DÍA Y POR U/B ES DE \$300.00.**
- 27.- LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VENTAS SE CONSIDERAN DE \$6,000.00 DIARIOS PARA TODA LA SUCURSAL. SE DEBE DIVIDIR ESTE GASTO ENTRE EL NÚMERO DE U/B's RESULTANTES DE LA PLANEACIÓN DE RUTAS.**
- 28.- SI SE LLEGAN A NEGOCIAR CLIENTES DEL TURNO VESPERTINO AL TURNO MATUTINO, SE DEBE CONSIDERAR LA ENTREGA A UN BANCO (EL QUE MÁS CONVenga).**
- 29.- NO EXISTEN RESTRICCIONES FÍSICAS PARA TRASLADARSE DE UN PUNTO A OTRO.**
- 30.- SE PUEDEN SUPONER SITUACIONES NO ESCRITAS EN EL CASO, PERO CON BASES REALES.**
- 31.- LA VELOCIDAD PROMEDIO ES DE 40 KM POR HORA.**

**PREMISAS PARA EL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA**

- 32.- PARA LA MEDICIÓN DE LOS KILÓMETROS RECORRIDOS SE DEBEN TOMAR LAS DISTANCIAS DE BORDE A BORDE DE LOS CÍRCULOS QUE REPRESENTAN A LOS CLIENTES.**
- 33.- SE RECOMIENDA QUE SE ILUMINE EL BORDE DEL CÍRCULO DEL CLIENTE CON EL COLOR DEL HORARIO QUE SE VA A NEGOCIAR.**
- 34.- SE PUEDE NEGOCIAR LA ENTREGA DE LOS VALORES DE LOS CLIENTES A OTRA SUCURSAL DEL MISMO BANCO.**

**RESULTADOS ESPERADOS DEL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA**

- 1.- REDUCCIÓN DE UNIDADES BLINDADAS.**
- 2.- REDUCCIÓN DE RUTAS DE SERVICIO.**
- 3.- REDUCCIÓN DE TIEMPO EXTRA Y TIEMPOS MUERTOS.**
- 4.- REDUCCIÓN DEL PERSONAL DE TRIPULACIONES.**
- 5.- REDUCCIÓN EN COSTOS DE COMBUSTIBLES.**
- 6.- REDUCCIÓN DE KILÓMETROS RECORRIDOS.**
- 7.- REDUCCIÓN DE PARADAS NO PAGADAS.**
- 8.- INCREMENTO EN LA PUNTUALIDAD, RENTABILIDAD Y SEGURIDAD DE LOS RECORRIDOS.**
- 9.- QUE LA LÍNEA ROJA NO SEA REBASADA EN NINGÚN RECORRIDO.**
- 10.- BUSCAR QUE LAS RUTAS CUENTEN CON ESPACIOS RAZONABLES ENTRE CADA HORARIO, BUSCANDO QUE SEAN PREVISIBLES PARA FUTURAS CONTRATACIONES.**

RESULTADOS ESPERADOS DEL CASO PRÁCTICO

SUCURSAL ANTIGUA

- 11.- **CONTAR CON NIVELES DE VALUACIÓN Y EVALUACIÓN MÁS PRECISOS Y OPORTUNOS.**
- 12.- **MAYOR APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LAS RUTAS.**
- 13.- **REFORZAMIENTO DE LA SEGURIDAD EN PUNTOS Y ÁREAS DE SOBRESIESGO POR MEDIO DE RUTAS DE APOYO, O BIEN UN CUARTO ELEMENTO.**
- 14.- **"EQUILIBRIO ENTRE LOS FACTORES DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SEGURIDAD".**

RESULTADOS DEL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA

A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN SE LOGRARON LOS SIGUIENTES BENEFICIOS EN LA SUCURSAL ANTIGUA:

- **SE INCREMENTÓ LA UTILIDAD DE OPERACIÓN DIARIA EN UN 19.8%, AL PASAR DE \$7,277.00 A \$8,717.00.**
- **SE REDUJO UN 11.6% EL COSTO DE LA OPERACIÓN, DEBIDO PRINCIPALMENTE A LA REDUCCIÓN DE LOS SIGUIENTES RUBROS:**
 - **100.0% EN TIEMPO EXTRA**
 - **31.0% EN EL CONSUMO DE COMBUSTIBLES**
 - **16.7% EN MANTENIMIENTO**
 - **16.7% EN SUELDOS Y PRESTACIONES**
- **SE DISMINUYERON LAS PARADAS NO PAGADAS TOTALES EN UN 35.7%.**

RESULTADOS DEL CASO PRÁCTICO
SUCURSAL ANTIGUA

- **SE ELIMINÓ AL 100% EL TIEMPO EXTRA.**
- **SE ELIMINÓ LA RUTA 6 COMPARTIENDO LOS PUNTOS ENTRE LAS DEMÁS RUTAS, OBTENIÉNDOSE COMO CONSECUENCIA, UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA.**
- **LA PLANEACIÓN DE RUTAS PERMITIRÁ ELABORAR ESTRATEGIAS DE VENTA EN ZONAS CON HORARIOS NO SATURADOS.**
- **LA CALIDAD Y SEGURIDAD MEJORARÁN DEBIDO A QUE LOS RECORRIDOS SON MENORES Y ESTÁN DEBIDAMENTE ZONIFICADOS.**

INTRODUCCION ETAPAS FUTURAS

**“ ASEGURAR LA SOLIDEZ FINANCIERA Y TÉCNICA
DE LA EMPRESA CON UN MEJOR SERVICIO, UNA
MAYOR SEGURIDAD Y UNA MEJOR IMAGEN ”**

AUMENTAR LAS UTILIDADES

- AUMENTAR LOS INGRESOS
- CONTROLAR LOS GASTOS
- AUMENTAR LOS RENDIMIENTOS DE OPERACIÓN

INVERTIR SELECTIVAMENTE

- RECONSTRUCCIÓN DE LA FLOTA
- MEJORAMIENTO DE INSTALACIONES
- EN EQUIPO OPERATIVO DE PV

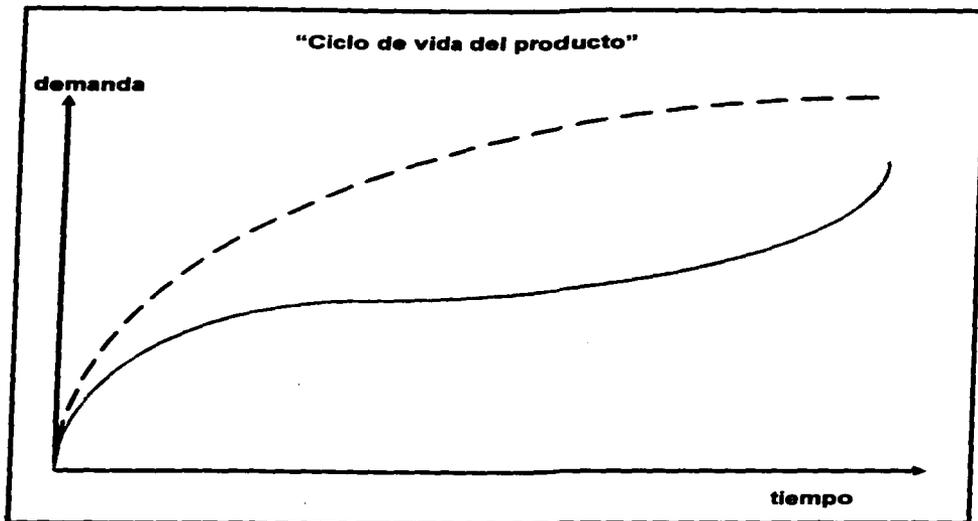
MEJORAR EL USO DE LOS RECURSOS

- REDUCIR PARQUE ACTIVO DE U/B's
- ANÁLISIS PERMANENTE DE LA UTILIDAD POR U/B
- AUMENTAR EL ORDEN Y LA LIMPIEZA

CONCLUSIONES.-INDICADORES DE AUTODIAGNOSTICO DE POSICIONAMIENTO

	INCIPIENTE	INTERMEDIO	AUTOSUFICIENTE	MADUREZ	EXCELENCIA
MERCADO Y PRODUCTOS	Conoce a los clientes internos y externos y a los competidores	Conoce valor en uso del cliente y sus necesidades cuantificadas. Sabe el volumen del mercado y el % de cada competidor	Demanda cuantificada Cadena de distribución Se consideran las sugerencias del vendedor. Se conocen 5 atributos de producto	Demanda proyectada 3 años. Registro de clientes perdidos. Congruencia EMA /HP. Se asignan misiones por línea de negocio	Encuestas de satisfacción Esfuerzo de diferenciación Capacidad de innovación Planificación conjunta con clientes y aliados estratégicos
COSTOS	Contabilidad oportuna y confiable. Costos estimados independientes de la contabilidad.	Componentes directos e indirectos de costos reales. Análisis de capacidades no utilizadas y disponibles	Programa de reducción de costos. Asignación de responsabilidades a c/ individuo. Costos técnicos. Asignación de activos fijos y capital de trabajo a c/línea de negocio y/o cliente	Análisis de contribución marginal individual. Indicadores clave de desempeño (icd). Benchmarking de costos. ROAT por cliente y por línea de negocio	Valor en uso. Costos de no calidad. Reingeniería de procesos (ABC). Benchmarking (mejores prácticas) Administración de flujos de efectivo
EQUIPO, OPERACION Y LOGISTICA	Existen y se cumplen instrucciones proporcionadas por proveedor de tecnología. Se depende de artesanos conocedores	Se conocen causas de rendimiento, calidad, confiabilidad. Hay control de inventarios y programa de producción separados, congruentes con las capacidades y habilidades de los equipos. Hay manuales de procedimientos documentados en la compañía	Programas permanentes para eliminar fallos vía análisis de causa-efecto. Sistemas homologados reducción/inventarios. Se ha definido qué tecnología comprar y se adquiere de varios proveedores en competencia. Se aplica KAN BAN a los procesos productivos	Existe un análisis sistemático de costos y de sus fuentes en producción/logística. Se adaptan tecnologías exitosas en otras partes adquiriendo sólo componentes. Se valida la congruencia EMA/HP	Control estadístico de procesos. Optimización continua por sugerencias. Reingeniería (ABM). Hay esfuerzo sistemático de innovación basado en conocimiento del valor en uso del cliente
SEGURIDAD INTEGRAL	Se procura controlar la calidad y los accidentes. Se respeta el entorno.	Existen Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. Se atienden quejas de calidad. Los procedimientos están documentados y se auditan	Las Comisiones Mixtas marcan condiciones indeseables y se le da seguimiento a su corrección. Se siguen las bases de ISO 9000	Las Comisiones Mixtas trabajan para corregir las acciones indeseables. Se siguen las bases de ISO 14000. Se usa el Manual del Premio de Calidad en todas las operaciones	Hay equipos de mejora continua trabajando todo el tiempo. Se compete por el Premio Nacional de Calidad
DESARROLLO DE LA ORGANIZACION Y LOS INDIVIDUOS	Cada uno conoce sus tareas y responsabilidades. Se paga de acuerdo al puesto y no a la persona	Todos conocen el propósito de la empresa. Para cada puesto hay una descripción. Hay comunicación esporádica. Se pagan algunos bonos e incentivos	Todos saben sus objetivos. Se sigue el desarrollo. Hay disciplina de trabajo y alineación de puestos, sueldos y esquema de incentivos global. Hay comunicación de gerencia a línea	Presupuestos conocidos. Programa de carrera. Indicador clave de gestión (icg) y evaluación anual de cada individuo. Hay comunicación de la gerencia	Evaluación semestral de cada individuo. Sistema de consecuencias con esquemas integrados de incentivos. La comunicación maneja las sugerencias y las reconoce
ADQUISICION Y MEJORA DEL CONOCIMIENTO	Se sabe que hay procedimientos. Se conocen normas y especificaciones	Métodos y procedimientos escritos por Comités de Conocimiento que se revisan y auditan	Se actualizan sistemáticamente. La gente los lee y estudia. Clubes tecnológicos	Se siguen las bases de ISO 21000. Cada uno es responsable de revisar un método/procedimiento. Hay mejora continua	Equipos de mejora. Innovación sistemática

IV.2.- Resultados positivos de la aplicación de las filosofías empresariales.



En Servicio Pan Americano de Protección la demanda permanece alta mientras exista inseguridad en el entorno; por lo que seguramente el mercado cada vez será mayor.

Generalmente, el mercado crece en cuanto a demanda, exponencialmente en los primeros años de vida de un producto; después hay una competencia interna difícil que, aunada a los mercados decadentes una vez saturada la demanda, dan lugar a brincos tecnológicos o nuevos productos que deben ser mejores y a veces más baratos para volver a impulsar al mercado.

1.- PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN.

Servicio Pan Americano de Protección es, fundamentalmente, una organización de personas, que dispone de infraestructura, tecnología, recursos financieros, experiencia y tradición, para cumplir su compromiso de servicio con la sociedad. El cumplimiento de esta función primordial implica enfrentar los desafíos y exigencias de una realidad que cambia aceleradamente y, ante la cual, la respuesta es la innovación estratégica.

En este proceso de cambio, que modifica el equilibrio de los mercados y la relación de la empresa con su entorno social, económico y cultural, la institución establece y renueva sus estrategias y objetivos, planteando nuevas metas de desarrollo personal y profesional a todos sus integrantes y, en particular, a sus directivos y gerentes.

Esta transformación estructural coincide con la aplicación en sucursales de un conjunto de objetivos estratégicos, tales como la reestructuración de rutas y la reconstrucción de unidades blindadas, lo cual pondrá a prueba a la organización en cuanto a la eficacia y vigencia de nuestros principios de disciplina, compromiso, información, trabajo en equipo y liderazgo. En ese contexto, la Gerencia Regional se ubica como elemento dinamizador entre la Dirección de Zona y las sucursales comprendidas en el territorio identificado como región.

1.1.- SITUACIONES DE CAMBIO.

El cambio de escenarios obedece a la transformación social, económica, política y cultural que experimenta la realidad mundial y repercute en los pueblos, las instituciones, las comunicaciones y en el equilibrio de los grupos que integran la sociedad de un país como es México, abierto a la globalización internacional.

Transformaciones ambientales	Cambios en la organización
Régimen jurídico y normativo.	Innovación tecnológica.
Sistema político-económico.	Madurez estructural.
Contexto socio-cultural.	Nuevos objetivos.
Evolución de los mercados.	Rotación del personal.
Patrones de consumo.	Especialización.
Expectativas sociales.	Dinámica de superación de metas.
Acción de la competencia.	Cultura organizacional.

La innovación estratégica es una respuesta a las modificaciones del entorno y a los cambios dentro de la propia empresa.

1.2.- ESTRATEGIA DE MERCADO.

Los mercados cambian aceleradamente, lo cual constituye un permanente desafío en cuanto a definir estrategias comerciales eficaces. Las transformaciones en los ámbitos tecnológico, cultural, económico y las nuevas opciones de satisfacción y consumo que plantean los modelos vigentes en economías más sofisticadas, afectan tres focos principales en cuanto a estrategia comercial.

- a) Comportamiento general de los mercados.-** movimientos de la demanda, estratificación, cambios cualitativos y cuantitativos, patrones de consumo y satisfacción.
- b) Participación de la competencia.-** incorporación de tecnología, innovación estratégica, brechas de mercado, relación servicio/costos, etc.
- c) Posición competitiva de la empresa.-** transformación estratégica de las estructuras productiva, comercial y administrativa; incremento del conocimiento y el dominio tecnológico; equilibrio de la relación servicio-costo-oportunidad con los clientes actuales y potenciales; adaptación organizacional para cubrir nuevas oportunidades de negocio y desarrollo de nichos de mercado de alta rentabilidad.

Frente a estos tres aspectos que es necesario considerar en una estrategia comercial, se plantea el siguiente esquema de opciones y prioridades.

- a) El comportamiento del mercado presenta diversas variables no controlables, que dificultan su manejo y modificación. Por otra parte, provocar cambios en el mercado global no representa oportunidades de negocio claras y rentables. No obstante, es importante mantener el análisis de los principales indicadores cuantitativos y cualitativos, para definir tendencias y cambios relevantes.**
- b) De igual modo, el estudio de la competencia no proporciona indicadores estratégicos relevantes, dada la condición de liderazgo; sin embargo, el análisis de la información respecto a equipos, procedimientos, avances en cobertura y participación y otros aspectos operativos y comerciales, permitirá mantener una actitud alerta y evaluar los propios rezagos.**
- c) La máxima prioridad, en cuanto a estrategia de mercado, radica en intensificar y fortalecer la posición competitiva; ya que éste es el campo en el que se puede actuar en forma rápida, utilizando eficientemente los recursos y mejorando directamente los resultados y la rentabilidad.**

1.3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El objetivo estratégico central (OEC) de una empresa orienta las actividades, recursos y procedimientos de la organización, para responder a su naturaleza, a las expectativas de sus accionistas y al posicionamiento logrado en el mercado y en el entorno social.

El objetivo estratégico central es equivalente a expresiones tales como: visión estratégica, concepto de negocio, estrategia matriz o misión organizacional.

El objetivo fundamental (OEC) de Servicio Pan Americano de Protección (SERPARPOSA) consiste en generar utilidades a altas tasas de rentabilidad, mediante servicios de calidad a precios competitivos.

Este objetivo estratégico central permite, a su vez:

- Dar a los accionistas una buena rentabilidad sobre su inversión.
- Proporcionar a sus clientes un buen servicio, a precios competitivos.
- Asegurar a sus trabajadores una buena remuneración, con calidad de vida y horizontes de desarrollo.
- Ofrecer a sus proveedores y a la sociedad, confianza sobre su actuación.

1.3.1.- Plan estratégico.

Para alcanzar estos resultados, la empresa ha establecido las siguientes líneas estratégicas y principios generales de acción:

- **Comercial:** Innovar y desarrollar una plataforma de servicios válidos para un conjunto significativo de usuarios, de acuerdo con estándares competitivos de calidad, rentabilidad y seguridad. Esta estrategia implica ofrecer un servicio de calidad superior, a menor costo; buscando la preferencia y permanencia de los clientes, mediante el fortalecimiento de la propia posición competitiva y el análisis de tendencias del mercado y de la competencia.
- **Operaciones:** Asegurar la satisfacción del cliente, la rentabilidad de nuestras operaciones y el incremento de la seguridad; mediante el aprovechamiento racional y productivo de los recursos disponibles en cada una de las áreas operativas.
- **Relaciones laborales:** Fomentar la mejora continua del clima laboral, mediante una mejor relación empresa-sindicato; de tal modo que facilite el logro de resultados y objetivos organizacionales, tomando como base acuerdos y negociaciones bilaterales equilibradas.
- **Desarrollo humano:** Actuar sobre las condiciones de organización, capacitación y desarrollo, para impulsar la eficiencia y el dinamismo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; lo cual implica aportar los

recursos y medios suficientes para mejorar el perfil laboral del personal; logrando su mayor integración, desarrollo y nivel de desempeño.

- **Seguridad:** Mantener y preservar el orden, la disciplina y el pleno acatamiento de los procedimientos y normas institucionales, a fin de asegurar la protección integral al personal, así como de las instalaciones y valores de los clientes.
- **Conocimiento y experiencia:** Liberar y detonar la fuerza creadora del conocimiento acumulado en las distintas áreas y niveles. Asimismo, desarrollar esquemas de captación, adaptación, aplicación y difusión del conocimiento institucional relacionado con el desarrollo de la empresa (*know how*).
- **Información y control:** Disponer de la tecnología informática y la fuerza organizacional necesarias para establecer un marco prudencial y normativo que regule eficazmente las actividades de la empresa y permita disponer y procesar información confiable y oportuna acerca de la marcha del negocio.
- **Imagen y comunicación:** Mantener en cada unidad de negocio una línea abierta de comunicación, interna y externa, que permita monitorear constantemente la congruencia entre acciones y principios propios, a fin de corregir o fortalecer la imagen.

1.3.2.- Objetivos en el manejo de sucursales.

El objetivo fundamental y el plan estratégico vigente en la empresa, permiten establecer prioridades en cuanto a las actividades y metas anuales de las sucursales y de las divisiones territoriales en que están incluidas. Estos objetivos anuales (1997) son los siguientes:

- a) En cuanto a resultados operativos: establecer y exigir el cumplimiento de metas objetivas en cuanto a utilidad por unidad blindada (u/ub), margen y ROAT.
- b) En cuanto a los recursos: cumplir con los niveles presupuestados en cuanto a:
 - Estado de la flota.
 - Estado de las instalaciones.
 - Clima laboral.
 - Reducción de faltantes.
 - Recursos adicionales para cumplir con las metas.
- c) En cuanto a los procedimientos: lograr el pleno conocimiento y efectivo cumplimiento de los procedimientos respecto a:
 - Seguridad.
 - Administración.
 - Operaciones.
- d) En cuanto a organización territorial: definir y fortalecer las figuras estructurales de Dirección Zonal y Gerencia Regional, con los siguientes propósitos:

- Apoyo a las sucursales en planeación (diagnóstico, metas, programas de mejoramiento).
- Evaluación de desempeño de las sucursales.
- Supervisión y certificación de estado de la flota e instalaciones y de la veracidad de la información.
- Verificación del conocimiento y aplicación integral de procedimientos.
- Apoyo en las negociaciones comerciales y gestiones ante autoridades.

1.4 ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.

Servicio Pan Americano de Protección mantiene presencia y servicio en más de 1,600 localidades en todo el territorio nacional, a través de sus 100 sucursales.

La sucursal constituye una unidad básica de negocio, que administra y opera sus recursos en función del servicio a los clientes locales, además de promover el desarrollo de su mercado y orientar su actividad hacia el logro de la rentabilidad presupuestada.

Cada una de estas unidades de negocio tiene una realidad diferenciada en cuanto a entorno geográfico, clima, economía, actividades productivas, tipo de empresas, perfil de clientes, tipo de personal y otros factores que inciden en la caracterización de estrategias, objetivos y actividades.

Sin embargo, aún cuando las cien sucursales responden a condiciones distintas, en conjunto constituyen una organización que mantiene un desarrollo armónico y avanza de acuerdo con sus principios organizacionales y sus objetivos estratégicos prioritarios; siguiendo la orientación que marca la Dirección General a través de las instancias y líneas jerárquicas correspondientes.

La vinculación de las sucursales con la Dirección General no se efectúa en forma directa, porque generaría una excesiva concentración en las comunicaciones, toma de decisiones, mecanismos de control y procesos administrativos.

En cambio, la empresa ha desarrollado una estructura organizacional que facilita la integración, enlace, delegación de funciones e instancias de supervisión y control, sectorización en la toma de decisiones, especialización por áreas y canalización eficiente de los servicios internos.

Este esquema organizacional tiende a que la empresa mantenga una imagen central coherente y pueda estar presente en todo el territorio nacional con similares estándares de calidad y servicio, a la vez que cada sucursal cuenta con el apoyo de una organización especializada, que apoya su gestión y le ofrece indicadores para su desempeño, a través de sus objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, métodos y metas.

IV.3.- Cifras derivadas del nuevo plan de productividad.

Servicio Pan Americano de Protección contó con un capital contable superior a mil 345 millones de pesos y utilidades netas por 282 millones de pesos durante todo 1996. Estas han sido las mayores de su historia, un rango de rentabilidad promedio e índice de solvencia mayor al de las 50 mejores empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, y se sabe que antes de que termine este siglo se ubicará entre las empresas líderes del mundo en el ramo de traslado y proceso de valores.

La clave del éxito, para que incluso lograra un nivel de utilidades 52 veces superior a las de 1995, fue que desde hace dos años, con la nueva administración a cargo del Lic. Luis Domenzain Arizmendi, se aplicó un plan de reforma aplicando las estrategias antes mencionadas. Esto se tradujo en el reforzamiento de la estructura física de la empresa; reconstrucción de su flota vehicular, introducción de un esquema de limpieza y orden dentro de sus sucursales, y capacitación al personal, entre otros.

De acuerdo con su informe anual, SERPAPROSA logró las mayores utilidades netas de su historia, entre otros factores, debido al reforzamiento en su estructura organizacional y laboral, mediante la revisión de las plantillas de trabajo existentes a nivel nacional, y la reducción a sólo 261 puestos, de los 634 del catálogo con que se trabajaba.

Entre los planes de reforma, que permite presumir a SERPAPROSA su fortaleza financiera, también destaca la aplicación del "Programa de facilitadores" para mejorar el nivel de los mandos medios; así como la valuación de puestos y alineación de salarios, la medición de habilidades y competencias de todo el personal de nivel mando superior.

Se subraya el mejoramiento del conocimiento con la depuración de los sistemas de información y el establecimiento de más medidores de la producción, las ventas y los rendimientos.

Los esfuerzos abocados a mejorar las finanzas y recursos de la institución, iniciados en 1995, permitieron diseñar el sistema integral de movimientos en bóvedas que lograron la automatización de la mayor parte de las operaciones administrativas de la empresa, e incrementar el control sobre las áreas de cajeros automáticos, verificación de depósitos, nóminas y traslado de valores.

También se inició el diseño de los sistemas de administración de personal, nóminas, pagos físicos, control de activos y administración de flota.

En el informe se matiza que la estructura financiera mejoró sustancialmente, al haberse liquidado más del 82% del pasivo bancario. De este modo, se afirma, la solidez de Panamericano derivada de márgenes superiores a 23% permitió bajar el apalancamiento a niveles inferiores a 26% y subir el rendimiento neto de capital a 21%.

En el área de negocio, se iniciaron programas destinados al incremento de los rendimientos y la seguridad, mientras que en traslado de valores se empezó la replaneación de rutas que busca disminuir los recorridos, uso de los vehículos, consumo de combustibles y tiempo extra.

En proceso de valores, otra de las áreas de importancia de la institución, se efectuaron las reingenierías encaminadas a disminuir el consumo de mano de obra y los faltantes que se presentan.

Cabe mencionar, que esta empresa genera 25% de los empleos de la industria de la seguridad en el Distrito Federal, y en cuanto a inversiones, esta firma gastó durante 1996, 97.7 millones de pesos. Esta cifra fue utilizada para diversas construcciones y remodelaciones de inmuebles, la adquisición de equipo de operaciones (5,550 chalecos antibalas), la compra de un sistema satelital de radiolocalización, así como para modernizar su equipo de cómputo.

El área de negocio que registró mayores gastos fue la de traslado de valores, cuya flota vehicular, entró al programa de reconstrucción que prevé la utilización de nueva tecnología en el blindaje de la unidades. Del universo de 750 empresas de seguridad que existen en la ciudad de México, sólo 0.13% cuenta con 400 unidades blindadas, que en su totalidad son de SERPAPROSA.

Con la nueva tecnología que instaló la empresa en sus vehículos, hoy en día estos pueden resistir los ataques con armas de alto poder; y la inversión que hizo la empresa también fue canalizada a la renovación de sus componentes motrices.

En el área de recursos humanos, la firma avanzó en el proceso de maduración de las relaciones empresa-sindicato, hecho que influyó favorablemente en las negociaciones con la representación de los trabajadores, haciéndolas más ágiles y racionales.

De acuerdo con el último informe de esta empresa, se registró un aumento en los métodos de seguridad y el decremento en la siniestralidad en comparación con 1995.

"Los atentados a las unidades blindadas de SERPAPROSA se incrementaron 47%, sin embargo, el porcentaje de asaltos frustrados aumentó, es decir, de 28 ataques perpetrados durante 1995, 50% fueron frustrados. De enero a diciembre de 1996, el monto de los asaltos a traslado de valores fue de 10% menor en comparación con 1995. También el índice de accidentalidad de unidades blindadas por hora de trabajo mostró una disminución, a pesar de que los vehículos realizan más de 7,000 paradas por hora.

Resumiendo los resultados de una buena gestión de empresas aplicada a una organización tan grande y compleja como lo es Servicio Pan Americano, se puede finalizar recalcando que después de cambios radicales a partir de enero de 1995, hubo una variación positiva en la utilidad de operación de 264%, una variación negativa del 62% en el costo integral de financiamiento, y una utilidad antes de impuestos con un incremento equivalente al 1,192% más que el año anterior.

Todos estos resultados ayudaron a que en 1996 se tuviera una utilidad neta de más de 282 millones de pesos comparada con los cinco millones y medio que se consiguieron en 1995; es decir un incremento del 5,092% con un aumento del 62% en el activo circulante y un 31% menos de pasivo total, logrando aumentar el capital contable un 23% .

Hemerografia

Obtiene Serpaprosa utilidades por 281.5 millones de pesos en 1996

La compañía redujo en 174 millones el pasivo bancario

La firma Servicio Panamericano de Protección (Serpaprosa) obtuvo utilidades por 281 millones 521,000 pesos en 1996.

La empresa que genera 25% de los empleos de la industria de la seguridad en el Distrito Federal, pretende llegar a equipararse con sus competidoras a nivel mundial, a más tardar a finales del siglo.

En su informe anual se menciona que también pudo liquidar más del 32% del pasivo bancario, esto es 174 millones de pesos, así como aumentar el rendimiento neto de su capital en 19 por ciento.

Servicio Panamericano de Protección informó que los costos y gastos del año pasado fueron 9.7% menos, en términos reales, a los obtenidos en 1995. Estos ascendieron a 1,566 millones de pesos.

En cuanto a inversiones, durante 1996 esta firma gastó 87.7 millones de pesos. Esta cifra fue utilizada para diversas construcciones y remodelaciones de inmuebles, la adquisición de equipo de operaciones (5,550 chalecos antibalas), la compra de un sistema satelital de radiolocalización, así como para modernizar su equipo de cómputo.

El área de negocios que registró mayores gastos fue la de traslado de valores, cuya flota vehicular, entró al programa de reconstrucción que prevé la utilización de nueva tecnología en el blindaje de las unidades. Del universo de 750 empresas de seguridad que existen en la ciudad de México, solo 0.13%

cuenta con 400 unidades blindadas, que en su totalidad pertenecen a Serpaprosa.

Con la nueva tecnología que instaló esta empresa en sus vehículos, hoy día éstos pueden resistir los ataques con armas de alto poder como el AK-47 (cuerno de chivo) y el AR-15. La inversión que hizo la empresa también fue canalizada a la renovación de sus componentes motrices.

En el área de recursos humanos, la firma aseguró que se avanzó en el proceso de maduración de las relaciones empresa-sindicato, "hecho que influyó favorablemente en las negociaciones con la representación de los trabajadores, haciéndolas más ágiles y racionales".

De acuerdo con el informe de la empresa, se registró un aumento en los métodos de seguridad y el decremento en la siniestralidad en comparación con 1995.

"Los atentados a las unidades blindadas de Serpaprosa se incrementaron 47%; sin embargo, el porcentaje de asaltos frustrados aumentó, es decir, de 28 ataques perpetrados durante 1995, 50% fue frustrado".

De enero a diciembre de 1996, el monto de los asaltos a traslado de valores fue 10% menor en comparación con 1995. También el índice de accidentalidad de unidades blindadas por hora de trabajo mostró una disminución, a pesar de que estos vehículos realizan más de 7,000 paradas por hora.

Logró Serpaprosa utilidades 52 veces mayores a las de 95

Gerardo Flores

Con un capital contable superior a mil 345 millones de pesos, utilidades netas por 282 millones de pesos en 1996, las mayores de su historia, un rango de rentabilidad promedio e índice de solvencia mayor al de las 50 mejores empresas que cotizan en la BMV, el Servicio Panamericano de Protección (Serpaprosa) refrendó que antes de que termine este siglo se ubicará entre las empresas líderes del mundo en el ramo de traslado y proceso de valores.

La clave del éxito, para que incluso lograra un nivel de utilidades 52 veces superiores a las de 1995, fue que desde hace dos años se aplicó un plan de reforma, que se tradujo en un reforzamiento de la estructura física de la empresa; reconstrucción de su flota; introducción de un esquema de orden y limpieza en sucursales, y capacitación al personal, entre otros.

De acuerdo con su informe anual, Serpaprosa logró las mayores utilidades netas de su historia, entre otros factores, debido al reforzamiento en su estructura organizacional y laboral, mediante la revisión de las plantillas existentes a nivel nacional, y la reducción a sólo 261 puestos, de los 634 del catálogo con que se trabajaba.

Entre los planes de reforma, que permite presumir a Serpaprosa su fortaleza financiera, también destaca la aplicación del "Programa de facilitadores" para mejorar el nivel de los mandos medios; así como la valuación de los puestos y alineación de salarios, la medición de habilidades y competencias de todo el personal de nivel mando superior.

Se subraya el mejoramiento del conocimiento con la depuración de los sistemas de información y el establecimiento de más medidores de la producción, las ventas y los rendimientos.

Los esfuerzos abocados a mejorar las finanzas y recursos humanos de la institución, iniciados en 1995, permitieron diseñar el sistema integral de movimientos en bóvedas que lograron la automatización de la mayor parte de las operaciones administrativas de las empresas, e incrementar el control sobre las áreas de cajeros automáticos, verificación de depósitos, nóminas y traslado de valores.

También se inició el diseño de los sistemas de administración de personal, nóminas, pagos físicos, control, de activos y administración de flota.

En el informe se matiza que la estructura financiera mejoró sustancialmente, al haberse liquidado más de 82 por ciento del pasivo bancario. De este modo, se afirma, la solidez de Panamericano derivada de márgenes superiores a 23 por ciento permitió bajar el apalancamiento a niveles inferiores a 26 por ciento y subir el rendimiento neto de capital a 21 por ciento.

En el área de negocio, se iniciaron programas destinados al incremento de los rendimientos y la seguridad, mientras que en traslado de valores se empezó la replaneación de rutas que busca disminuir los recorridos, uso de vehículos, consumo de combustibles y tiempo extra.

En proceso de valores, otra de las áreas de importancia de la institución, se efectuaron las reingenierías encaminadas a disminuir el consumo de mano de obra y los faltantes que se presentan.

Serpaprosa obtuvo las mayores utilidades netas de su historia

El Servicio Panamericano de Protección (Serpaprosa) informó que, pesar de la recesión económica observada en los dos últimos años, en 1996 obtuvo las mayores utilidades netas de su historia, las cuales fueron de 281 millones 521 mil pesos.

Mediante un boletín de prensa, Serpaprosa agregó que el pasivo bancario que enfrentaba se redujo en 174 millones de pesos, liquidándose así más del 82% del mismo, e incrementándose en 19% su rendimiento neto de capital.

CAPÍTULO V

"Abrir las fronteras y entrar a una economía globalizada no es la panacea, no hacerlo es un suicidio".

David Koncevik

V.- Resultados y conclusiones.

De esta tesis, se puede observar resultados a corto plazo, en cuanto a la aplicación de sus conceptos dentro de la empresa Servicio Pan Americano de Protección. Dentro de esta área se pueden aplicar muchas de las ideas aquí mostradas. Hay mucho por hacer en la reducción de costos basada en una replaneación de las casi 400 rutas que se tienen en la Zona Metropolitana, y en una buena optimización de la reducción del tiempo extraordinario, cabe mencionar, que estos últimos dos rubros representan los dos primeros renglones de gastos de la empresa, y es ahí donde radica la materia prima y el producto final del servicio que se ofrece.

Es importante, también, considerar dentro de este mismo tema, el importante incremento en la eficiencia y eficacia de la empresa desde hace dos años. Con el cambio por una nueva administración, se ha logrado sanear la empresa a base de una buena ingeniería financiera y desde luego de una buena gestión desde la Dirección General hasta los operadores de las unidades blindadas. Se busca seguir reduciendo los gastos por combustible, mantenimiento, tiempo extra, pero también se busca capturar nuevos mercados potenciales y generar en la empresa un crecimiento planeado estratégicamente y apoyado en buena parte en la Ingeniería Industrial.

La elaboración de esta tesis complementará los proyectos de la dirección de operaciones como una guía de los puntos que se deben considerar y de las prioridades que se debe asignar a cada uno de los rubros de la operación. Se deberá aplicar la Ingeniería Industrial al 100% para una buena estructuración de los servicios.

Por otro lado, se sabe que la globalización trae consigo también ciertas dificultades e impone retos muy altos. Los estándares de calidad, por ejemplo, deben ser ahora de nivel mundial y la velocidad de respuesta a eventos o fenómenos políticos, religiosos, bursátiles o naturales, que ocurran en cualquier parte del mundo debe ser casi instantánea, porque todo afecta: <<El mundo es una aldea>>, diría Alvin Toffler.

Esta recomposición de la escena política y económica internacional, imprime un carácter especial a la nueva competencia mundial: a la confrontación ideológica se ha sucedido una lucha aguda por la obtención de capital, la adquisición de tecnologías y la conquista de mercados. En suma, el éxito de las economías modernas (y con ellas el de las empresas) depende de su capacidad para vincularse, rápidamente, a dicho proceso de globalización.

La tendencia moderna de desarrollo de la organización y de los individuos busca la formación de equipos de trabajo como la mejor manera de operar lo que algunos llaman organizaciones flexibles y dinámicas. Los equipos de trabajo florecen mejor bajo jefes que saben combinar su liderazgo y su capacidad de administración y seguimiento con la creación del capital intelectual definiendo el propósito de la empresa, lo que se espera de cada individuo y facilitándole que aprenda, pero sin tomar la responsabilidad de enseñarle.

Las evaluaciones de la calidad son importantes para el aseguramiento de la calidad, ya que permiten verificar (en cualquier) momento, si es adecuado avanzar a la siguiente actividad o fase del flujo, y además, para determinar el tipo de revisiones que se deben realizar con base en el nivel actual de calidad.

Actualmente, las evaluaciones se llevan a cabo a través de auditorías de calidad, mismas que deben ser imparciales (un auditor no puede ser responsable de los resultados en revisión, ni su superior inmediato) para evitar sesgos en los resultados.

Lo que se busca en una auditoría de calidad es obtener la seguridad de:

- a) Los pasos para alcanzar la calidad son tales que, si se siguen, ésta será alcanzada.
- b) Los productos o servicios resultantes son aptos para su uso y son seguros para el usuario.
- c) Se cumple con las leyes y reglamentos vigentes.

La capacidad de ahorro en México, que llegó a niveles del 25% del PIB durante el periodo 1950-1975, inducido por la estabilidad inflacionaria y la confianza en el sistema financiero nacional, se ha desplomado a niveles de menos del 10% y, lo que es peor, en estos últimos 20 años la desconfianza en las estructuras financieras y políticas nacionales ha propiciado que una parte importante del poco ahorro se haga en el extranjero. Los intentos de apoyar el desarrollo económico nacional en el ahorro externo vía endeudamiento, inversión extranjera y mezclas de estos enfoques, han terminado siempre en crisis que ahondan más este problema. Como tantas otras cosas en la vida, este es un proceso lento de recuperación de confianza, de establecimiento de nexos individuales entre acreedor y acreditado, entre ahorrador e inversionista, como el que se logró en el periodo 1950-1975, y no se conocen medidas rápidas que generen el mismo efecto.

Dado que hoy hay 150,000 empresas con una deuda promedio de \$2 millones cada una (\$300 mil millones o aprox. US\$37.5 mil millones de dólares, o el 60% de la cartera empresarial en México) que tienen serias dificultades y no van a poder dar servicio a su deuda en la forma en que la habían contratado, las instituciones bancarias, las uniones de crédito, arrendadoras, factoring y otras se enfrentan en 1995 con la necesidad de diseñar estrategias de 3 a 5 años promedio que es lo que, en el mejor de los casos, tomará a la empresa regresar a la normalidad financiera. Quizás es más preocupante, aunque no represente una presión urgente, el hecho de que 200,000 empresas no utilizan el crédito formal por temor a las consecuencias negativas de un endeudamiento mal diseñado.

Aquí se parte de la premisa de que hay un cierto nivel de crédito que es bueno para el desarrollo de una empresa, que hay que buscar los mecanismos para definir el nivel correcto y el costo adecuado. Por lo tanto, este es el mayor potencial de actividad adicional o el mayor desperdicio de recursos no aprovechados en México. Mecanismos de cuasicapital, de fideicomisos o equivalentes, manteniendo garantías de Nacional Financiera, Bancomext, Banobras, Banci y Banrural, que de todos modos ya están involucrados, pueden ofrecer medidas de solución.

■ **Bibliografía utilizada en la presente tesis.**

Cordero Hogaza, Antonio
Apuntes de la materia de Gestión de Empresas, 1996.

Cordero Hogaza, Antonio
Apuntes de la materia de Ingeniería Industrial y Productividad, 1995.

Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael
Dirección por servicio, McGraw-Hill, IPADE. México, 1991.

INEGI, Fomento Cultural Banamex A.C., SPP
MÉXICO, PERFIL DE UNA NACIÓN. México 1987

Giral Barnés José
Instituto de Efectividad Xabre
Cultura de la Efectividad. Xabre. México, 1991.

Naisbitt, John y Aburdene, Patricia
Megatendencias 2000. Norma. México, 1992.

Secofi.
Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Operación Básica.
México, 1994

■ Bibliografía recomendada en el ámbito del servicio a diversos empresarios.

Benavides Cantú, Efraín

Notas del seminario: Reingeniería de negocios. Facultad de Contaduría y Administración. México, 1995.

Hammer, Michael y Champy, James

Reingeniería. Norma. Colombia, 1994.

Institute of Industrial Engineers

Más allá de la Reingeniería. CECSA. México, 1995.

Lowenthal, Jeffrey N.

Reingeniería de la Organización. Panorama. México, 1995.

Nacional Financiera e INEGI

Serra Puche, Jaime

La Reciprocidad Internacional a la apertura económica de México. Secofi. México, 1994.

Ochoa Miguel

Futuro ¿Adivinarlo? Ó ¿Forjárnoslo?

International Thompson, 1995.

Anexos

178

Política Industrial y Comercial del Presidente Zedillo.

“ En el umbral del siglo XXI, México requiere impulsar el crecimiento económico sostenido, a fin de generar más y mejores empleos y alcanzar los niveles de bienestar que demanda la sociedad.

Para afrontar este desafío, debemos avanzar decisivamente en la construcción de una planta productiva moderna y eficiente, capaz de satisfacer el mercado interno y de participar exitosamente en los mercados internacionales. La competitividad necesaria para alcanzar tales propósitos no puede fundarse exclusivamente en la disponibilidad de factores productivos de bajo costo, el esfuerzo aislado de empresas o industrias, o la sola acción de las fuerzas del mercado. Estos y otros factores deben coordinarse y complementarse por medio de la acción catalizadora del Estado, plasmada en políticas públicas altamente eficaces y promotoras de la industria.

Por ello, el gobierno federal presentó el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, fruto de una amplia consulta y un detallado estudio de las experiencias internacionales. El programa establece estrategias y líneas de acción que conforman una política industrial de largo plazo, activa, integral y dinámica. Esta política promueve un entorno competitivo y apoya el fortalecimiento de las empresas, mediante la disminución de los costos de transacción y de información, la ampliación del abanico de opciones tecnológicas, el estímulo al aprovechamiento de la dotación de factores del país y el impulso de una cultura de internacionalización y de calidad total.

La magnitud del reto que el país enfrenta en materia industrial exige el esfuerzo conjunto de trabajadores, empresarios y gobierno. Por eso, el programa invita a generar una nueva cultura de colaboración entre los actores de la actividad productiva. Por medio del programa, el gobierno federal asume plenamente su responsabilidad en la tarea de acrecentar los factores generadores de la competitividad y respaldar el esfuerzo de los sectores productivos.

I. Retos de la industria nacional

Retos externos:

La competencia en los mercados de productos intensivos en mano de obra poco calificada se ha acrecentado. México deberá incrementar su capacidad de competir en los mercados internacionales de mercancías de mayor calidad e intensidad tecnológica.

Existe una competencia internacional creciente para atraer los flujos de inversión extranjera directa. A fin de mantener una posición favorable para la captación de financiamiento externo, nuestro país deberá redoblar esfuerzos para generar condiciones de alta competitividad para la inversión.

Retos internos:

En un mercado abierto y competido, en el cual se requieren inversiones importantes en tecnología y capacidad gerencial para operar exitosamente, las formas tradicionales de producción a escala reducida han perdido competitividad. Esta problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas ha sido especialmente aguda en industrias de manufactura ligera, debido a la competencia con países del Sudeste Asiático. Superar el rezago de las empresas de menor tamaño es indispensable para fortalecer a la industria nacional.

La apertura de la economía redujo la integración de diversas cadenas productivas nacionales, en la medida en que empresas que participaban en dichas cadenas, ya sea como clientes o proveedores, perdieron terreno ante la competencia del exterior. Reconstruir tales cadenas productivas, ahora en un entorno de apertura, es indispensable para facilitar a las empresas nacionales la planeación e inversión a largo plazo, actividades fundamentales para la modernización industrial.

Hasta antes de la apertura, la orientación casi exclusiva de la industria hacia el mercado interno hizo que la actividad industrial se concentrara en los grandes centros urbanos: la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Ahora, las oportunidades de exportación deberán ser

aprovechadas para promover la creación de nuevos polos industriales y un desarrollo regional mas equilibrado.

II. Programa de política industrial y comercio exterior

Objetivo:

Conformar, mediante la acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico.

Líneas estratégicas:

- Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
- Fomentar el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
- Inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales, de alta competitividad, con una elevada participación de micro, pequeñas y medianas empresas.

III. Políticas para la promoción de la competitividad de la industria

1. Estabilidad macroeconómica y desarrollo financiero

La estabilidad macroeconómica es un pilar fundamental para sustentar el desarrollo de una base fundamental sólida y competitiva. Esta política permite crear un entorno favorable para:

- * Privilegiar la planeación de largo plazo.
- * Alentar la acumulación de capital.
- * Disminuir el riesgo de la actividad productiva.
- * Reducir el costo del financiamiento de las empresas.

Objetivos:

- Promover el crecimiento estable y duradero.
- Fomentar el ahorro interno.
- Mejorar las condiciones de financiamiento.

Acciones:

- Control de la inflación.
- Finanzas públicas sanas.
- Predictibilidad a mediano plazo del tipo de cambio.
- Reforma integral del programa de pensiones para el retiro.
- Mejorar la eficiencia del sistema financiero.
- Ampliar el acceso al financiamiento de las empresas micro, pequeñas y medianas.

Estas acciones promueven las inversiones de largo plazo de las empresas, vehículo indispensable para el crecimiento, el incremento de la productividad y la modernización de la planta productiva nacional.

2. Creación y mejoramiento de la infraestructura física y de la base humana e institucional.

La competitividad de la industria moderna no depende exclusivamente de la abundancia de factores primarios baratos. Hoy en día, la complejidad y la globalización de la actividad industrial moderna demanda, para su pleno desarrollo, el soporte de una infraestructura física y de una base humana e institucional eficiente y con estándares similares a las de los países con que competimos.

Por ello, el mejoramiento del transporte y las comunicaciones; el abasto de agua, energía e insumos industriales básicos; la eficiencia del sistema fiscal y, sobre todo, la formación de recursos humanos, son factores fundamentales de la política integral de apoyo a la competitividad de la industria.

En particular, esta política desempeña un papel crucial para superar los desequilibrios regionales: una infraestructura eficiente y geográficamente bien distribuida es indispensable para inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales, de alta competitividad internacional.

Objetivos:

- Incrementar y mejorar la oferta de servicios de transporte y comunicaciones, y el suministro de energía e insumos básicos.
- Mejorar la formación de recursos humanos.
- Promover un sistema tributario que, preservando el principio de finanzas públicas sanas, aliente el desempeño eficiente de la actividad industrial.

Acciones:

- Reforzar la complementación de esfuerzos públicos y privados para incrementar la inversión en infraestructura.
- Eliminar restricciones para la participación privada en la prestación de servicios de transporte ferroviario; telefónicos de larga distancia y telecomunicaciones vía satélite; puertos y aeropuertos; almacenamiento, transportación y distribución de gas natural.
- Continuar con la concesión de servicios públicos a particulares, cuidando que las tarifas correspondan a la calidad y eficiencia del servicio prestado.
- Fortalecer la educación básica y especializada.
- Impulsar los mecanismos de capacitación y formación continua de los trabajadores.
- Promover una mayor vinculación entre el sistema educativo y la industria.
- Avanzar en la reforma fiscal para alentar la inversión productiva, la modernización tecnológica, la capacitación y el adiestramiento laboral, así como el desarrollo de las regiones con menor grado de industrialización.
- Dar seguridad jurídica plena a los contribuyentes y asegurarles medios de defensa adecuados.
- Reducir los costos administrativos en que incurren las empresas de menor tamaño para cumplir con sus obligaciones fiscales, mediante la simplificación administrativa.

3. Fomento a la integración de cadenas productivas.

La protección de la economía mexicana alentó una integración vertical en ocasiones excesiva, pues ante el acceso limitado a insumos de importación, muchos productores se vieron forzados a estructurar sus procesos productivos en forma integrada, a fin de no depender de un escaso número de proveedores nacionales. Ello obstaculizó las posibilidades de especialización de las empresas nacionales en etapas o componentes de la producción.

La apertura comercial naturalmente generó una mayor disponibilidad de insumos extranjeros e intensificó la competencia en el mercado nacional. Ante esta situación, las empresas, particularmente las ubicadas en etapas finales de las cadenas productivas, buscaron alternativas de proveeduría de insumos extranjeros, con objeto de reducir rápidamente sus costos. El resultado fue una reducción en la integración nacional de la producción.

El reto actual de la industria nacional es reintegrar las cadenas productivas en un contexto de apertura y complementación y estimular la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas. La mayor flexibilidad de éstas ofrece amplias posibilidades para responder, de manera mas eficiente y competitiva, a los cambios verticales del mercado.

Resulta indispensable, además, dar a la política de fomento de integración de cadenas productivas una base regional sólida. La experiencia internacional confirma que, con frecuencia, las cadenas industriales exitosas se integran sobre bases regionales, pues a ese nivel operan con mayor eficiencia las "economías de aglomeración": la presencia de un núcleo de empresas exitosas tiende a atraer factores productivos en condiciones competitivas de calidad y precio - fuerza de trabajo capacitada, institutos de educación especializada, proveedores eficientes, clientes dinámicos, etc. que a su vez, refuerzan la competitividad de todo el agrupamiento industrial. Asimismo, a nivel regional, autoridades e industria cuentan con mayor información acerca de las fortalezas de las cadenas industriales y de las necesidades que deben satisfacerse para consolidar su funcionamiento. Este conocimiento permite un diseño efectivo de las políticas de apoyo y, en particular, una asignación eficiente de las inversiones en infraestructura física y social.

El cabal aprovechamiento de las nuevas oportunidades de integración de cadenas productivas, en un entorno de apertura, es una meta prioritaria de la política industrial. Por ello, el programa promueve la exportación indirecta, especialmente de empresas de menor tamaño, la sustitución eficiente de importaciones y el fortalecimiento de nuevos polos de desarrollo regional.

Objetivos:

- Fomentar el desarrollo de agrupamientos industriales regionales.
- Fortalecer y ampliar la infraestructura de información industrial.
- Promover la integración de cadenas productivas donde las posibilidades de integración son mas promisorias o las deficiencias mas graves.

Acciones:

- Diseñar programas de coordinación regional, para promover la sinergia de esfuerzos entre sectores productivos, gobiernos estatales y gobierno federal.
- Desarrollar parques industriales e infraestructura de apoyo a la industria de las diferentes regiones.
- Diseñar y ofrecer servicios de atención y promoción de la inversión nacional y foránea, con apoyo de sistemas de información sobre los recursos físicos y humanos de las diferentes regiones.
- Crear un registro empresarial sistematizado y de cobertura nacional.
- Impulsar los encuentros empresariales de proveedores.
- Crear y fortalecer las redes nacionales de información de proveedores.
- Promover esquemas de subcontratación.
- Esquemas de apoyo a la integración de cadenas productivas en:
 - * Industria manufacturera de contenido tecnológico elevado.
 - * Industrias de manufactura ligera intensivas en mano de obra.
 - * Industria petroquímica y derivados.
 - * Industria automotriz.
 - * Proveedores del sector público.
 - * Sector forestal-industria.
 - * Sector agroindustrial.
 - * Minería.

4. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria.

La política de mejoramiento de la infraestructura tecnológica para la industria se compone de dos elementos: la modernización tecnológica y la promoción de la calidad.

4.1. Modernización tecnológica.

No obstante el esfuerzo reciente de modernización, la infraestructura tecnológica del país es aun limitada en relación con los estándares internacionales. Esta limitación se manifiesta en el relativamente bajo gasto en investigación y desarrollo en nuestro país; en la desvinculación entre la oferta de apoyo tecnológico y la demanda de la industria nacional; y en una estructura industrial dual caracterizada por la coexistencia de un pequeño grupo de grandes empresas, capaces de desarrollar tecnología propia, y una gran mayoría que no cuenta con recursos incluso para adoptar tecnologías ampliamente conocidas.

El rezago del país en materia tecnológica y la importancia del factor tecnológico para la competencia internacional, hacen indispensable realizar un esfuerzo extraordinario durante los próximos años, a fin de reducir la brecha que en esta materia separa la industria nacional de sus competidores extranjeros.

La modernización tecnológica de las empresas implica mejorar su capacidad para mejorar y para aprovechar los avances tecnológicos, creando nuevos productos y procesos.

Objetivos:

- Elevar la capacidad del aparato productivo para aprovechar los avances tecnológicos.
- Dotar a la industria de referencias acerca de la práctica tecnológica internacional.
- Estimular la transferencia tecnológica del exterior.
- Fomentar la protección a la propiedad industrial.
- Estimular la cultura de innovación tecnológica.

Acciones:

- Desarrollar la Red Nacional de Centros de Competitividad Empresarial, para brindar atención directa y especializada a las empresas en la resolución de sus necesidades específicas. Esta red se conformaría con la participación del sector empresarial y de las instituciones educativas.
- Vincular mas eficientemente a las instituciones tecnológicas existentes con la planta industrial.
- Crear instituciones sectoriales de apoyo tecnológico para asistir a las empresas en la aplicación de las tecnologías comercialmente disponibles y generar capacidades de diseño.
- Impulsar el uso de la informática como base fundamental de nuevas tecnologías productivas, mediante el Programa de Promoción de Uso de la Informática.
- Fortalecer el Programa Compute, que capacita a las empresas para incrementar la eficiencia de sus procesos productivos y aprovechar al máximo sus recursos.
- Establecer programas de normalización voluntaria en materia de ahorro de insumos básicos, tales como agua, combustibles, lubricantes, energía, etc.
- Fortalecer los inventarios de asesores tecnológicos y difundir su utilización por medio de los Centros de Competitividad Empresarial.
- Alentar la inversión en maquinaria y equipo, mediante la revisión de mecanismos financieros para su adquisición.
- Promover la inversión extranjera, por medio de la concertación de acuerdos para la promoción y protección de las inversiones, y la participación de México en la negociación del Acuerdo Multilateral de Inversión.
- Difundir la importancia de los mecanismos para proteger las innovaciones tecnológicas, mediante el registro de patentes.
- Fortalecer la lucha contra la piratería de marcas, patentes y otras formas de propiedad intelectual.

- Incrementar la formación de recursos humanos especializados en materia de protección industrial.
- Constituir el Fondo de Apoyo al Desarrollo de Inventiones para promover, en su etapa inicial, invenciones patentables que requieran demostrar su viabilidad técnica, y apoyar la protección en el exterior de los desarrollos tecnológicos de empresas y centros de investigación.
- Promover el uso de los acervos de información tecnológica del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- Instituir el Premio Nacional a la Innovación Tecnológica.
- Incorporar, en los planes educativos, la enseñanza de temas de innovación, ciencia y tecnología.
- Difundir la importancia de la tecnología a través de los medios de comunicación, foros y exposiciones.

4.2. Promoción de la calidad.

El complemento de la política de modernización tecnológica es una política de promoción a la calidad. La utilidad de los sistemas de calidad radica en su orientación hacia la mejora gradual, pero constante, de procesos productivos ya existentes; en otras palabras, en producir cada día mejor lo que ya se produce.

La promoción de la calidad es fundamental desde una perspectiva internacional. Los estándares o normas internacionales de calidad establecen una base objetiva en las transacciones del comercio mundial y aseguran al comprador que los productos que adquiere presentan las características requeridas de desempeño y seguridad. Por eso, su uso se ha extendido cada vez en el comercio internacional.

La industria nacional enfrenta el reto de incorporar en su quehacer cotidiano el principio de calidad. Esto exige un cambio profundo de la cultura empresarial, en la organización del trabajo y en la relación entre empresarios y trabajadores. Asimismo, exige una política gubernamental de apoyo a las empresas para la consecución de estas metas.

Objetivo:

- Promover la adopción de esquemas para mejorar la calidad en las empresas.
- Fortalecer la infraestructura de la calidad.
- Fomentar el desarrollo de una cultura nacional de calidad.
- Impulsar el reconocimiento externo de la calidad de los productos mexicanos.

Acciones:

- Difundir información y promover la adopción por parte de las empresas de sistemas para alcanzar la calidad, por medio de los Centros de Competitividad Empresarial.
- Operar la guía simplificada para la implantación de sistemas de aseguramiento de calidad en empresas de menor tamaño.
- Fortalecer la infraestructura de consultores, auditores y organismos de certificación de sistemas de calidad, mediante la impartición de cursos de capacitación.
- Utilizar los sistemas de compras de gobierno para alentar a las empresas a certificar sus sistemas de calidad y sus productos.
- Fortalecer la Red Secundaria de Metrología, compuesta por laboratorios públicos y privados.
- Promover el reconocimiento oficial de organismos, unidades de verificación y laboratorios de calibración y pruebas.
- Crear el Sistema Nacional de Información sobre Calidad, integrado por un padrón de consultores, organismos de certificación en calidad, laboratorios del Sistema Nacional de Calibración y del Sistema Nacional de Laboratorios de Prueba, organismos de normalización y certificación y unidades de verificación.
- Motivar una mayor participación de empresas de menor tamaño en la elaboración de normas.

- Promover la elaboración y uso de normas voluntarias de carácter voluntario.
- Realizar campañas de difusión y concientización, dirigidas al consumidor, acerca de la importancia de la calidad.
- Fortalecer el Premio Nacional de Calidad.
- Promover acuerdos de reconocimiento mutuo en materia de acreditación y certificación con los países de mayor interés.
- Realizar en el extranjero campañas de difusión acerca de la calidad de los productos y empresas mexicanas.

5. Desregulación económica.

La desregulación excesiva y obsoleta impone costos que merman la posición competitiva de la industria, especialmente de las empresas de menor tamaño.

El marco normativo bajo el cual las empresas desarrollan sus actividades debe ser claro, sencillo y transparente, a fin de conciliar el propósito de protección del consumidor y el medio ambiente con la máxima promoción de la iniciativa y la actividad de los particulares.

Por ello, el gobierno federal asume el compromiso de establecer, en el ámbito de su competencia, un marco normativo eficiente, así como de mejorar la coordinación con los estados para el logro de este objetivo.

Entre los objetivos están crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.

La política de desregulación se desarrolla con base en los siguientes principios:

- Justificación y objetivos claros de la Desregulación.
- Beneficio neto de la Desregulación.
- Factibilidad de aplicación.
- Coordinación entre las distintas entidades del gobierno con facultades regulatorias.

Objetivos:

- Simplificar la Desregulación para la operación y apertura de empresas.
- Fortalecer la coordinación y promover la Desregulación en los tres niveles de gobierno.
- Mejorar el sistema de justicia civil y mercantil.
- Mejorar los procesos de elaboración de NOM's.
- Desarrollar un marco mas eficiente para la verificación y certificación de normas.

Acciones:

- Revisión de los requisitos y trámites de las diversas entidades del gobierno federal, en materia de operación y apertura de empresas, por medio del Acuerdo para la desregulación de la Actividad Empresarial.
- Participación del sector privado en la simplificación del marco normativo de la actividad empresarial, mediante el Consejo para la Desregulación Económica.
- Creación del Registro Federal de Trámites.
- Incorporación de la figura de positiva ficta en los trámites de autoridades federales, para actividades sin riesgo, y de negativa ficta, para actividades de alto riesgo. Esto permitirá dar certeza a las empresas respecto al plazo de respuesta de la autoridad a sus solicitudes.
- Eliminación y simplificación de formatos.
- Elaboración de la lista única de actividades riesgosas.
- Promover acuerdos de coordinación para la Desregulación entre el gobierno federal y entidades federativas.
- Evaluar el impacto regulatorio de nuevas disposiciones federales.
- Acortar la duración de juicios.

- Reducir los costos del uso del fideicomiso como instrumento de pago crediticio.
- Facilitar el régimen para la cesión de créditos hipotecarios.
- Realizar estudios de prefactibilidad de las normas incluidas en el anteproyecto del Programa Nacional de Normalización.
- Revisar los análisis costo-beneficio, por parte de peritos especializados.
- Condicionar la emisión de NOM's a la existencia de la infraestructura adecuada para su aplicación.
- Fomentar la elaboración de normas mexicanas voluntarias.
- Unificar las políticas de certificación.
- Consolidar el sistema de acreditamiento de laboratorios y de unidades de verificación.
- Reforzar la coordinación entre dependencias para evitar la duplicación o contradicción de criterios.

6. Promoción de exportaciones.

Las exportaciones desempeñarán un papel fundamental como motor del crecimiento económico. Durante la presente administración, deberán crecer a tasas anuales cercanas a 20 por ciento, en promedio.

Por ello, en los próximos años, el gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales, en coordinación con los sectores productivos, deben crear condiciones de rentabilidad permanente y elevada en la exportación directa e indirecta. Ello permitirá que un número cada vez mayor de empresas dejen de considerar la exportación, así como la proveduría a esta, como intereses marginales o coyunturales, atendidos en función e las fluctuaciones del mercado interno.

La política de promoción de exportaciones se basa en los siguientes principios básicos:

- * Mayores recursos para la promoción de exportaciones.
- * Promoción congruente con el desarrollo de la oferta exportable.
- * Estrecha coordinación de las acciones de las diversas entidades e instituciones promotoras de exportaciones, tanto del sector público como del privado.

Objetivos:

- Mejorar la coordinación de las acciones promotoras de los sectores público y privado.
- Fortalecer el desarrollo de mercados externos.
- Perfeccionar los instrumentos normativos de apoyo a las exportaciones.
- Aumentar la disponibilidad de financiamientos competitivos.
- Promover la cultura exportadora.
- Mejorar los servicios de información, asesoría y capacitación en materia de comercio exterior.

Acciones:

- Fortalecer la participación de organismos privados en los consejos de administración de las instituciones de fomento.
- Realizar un programa calendarizado de promoción, para coordinar mas efectivamente las acciones de Secofi, Bancomext, representaciones diplomáticas de México en el exterior y de los sectores productivos.
- Desarrollar una metodología de promoción selectiva por sectores, regiones y mercados, con la participación del sector productivo.
- Crear esquemas de promoción sectorial y regional operados por organismos privados con el apoyo del gobierno federal.
- Fortalecer el Programa Nacional de Eventos Internacionales mediante la canalización de mayores recursos a la preparación previa de los empresarios, la simplificación de trámites e

incremento en el número de misiones al exterior y de importadores e inversionistas extranjeros a México.

- Estimular la creación de empresas de comercio exterior.
- Adecuar los programas de fomento a las exportaciones, manteniendo congruencia con las disposiciones de la Organización Mundial del Comercio y de los tratados de libre comercio suscritos por nuestro país.
- Asegurar una expedita devolución del IVA a las empresas exportadoras.
- Fortalecer la participación de Bancomext y Nafin, como banca de primer piso, en mediante el establecimiento de enlaces de comunicación con las entidades y organismos y la agilización de la resolución de casos.
- Otorgar apoyo crediticio integral a lo largo de la cadena exportadora.
- Aumentar la participación de Bancomext y Nafin, como banca de primer piso, en proyectos viables que no hayan sido atendidos por la banca comercial.
- Desarrollar programas financieros que permitan asignar recursos con base en la viabilidad de proyectos y la existencia de pedidos en firme, reduciendo la utilización de garantías.
- Aumentar las garantías otorgadas por la banca de desarrollo a la banca comercial, para proyectos viables y prioritarios.
- Promover esquemas de financiamiento "automático" a empresas previamente calificadas por Bancomext, con base en la presentación de un pedido inicial.
- Intensificar el uso de créditos de los bancos de comercio exterior de nuestros principales socios comerciales, a fin de contar con mayores fondos para el financiamiento a las exportaciones.
- Fomentar una mayor participación de organismos empresariales en las actividades promotoras de la inversión y de las exportaciones.
- Fortalecer el Premio Nacional de Exportación.
- Crear un programa de becas para estudios especializados en materia de comercio exterior.
- Unificar las actuales fuentes de información sobre comercio exterior en el Sistema Nacional de Orientación al Exportador, integrado por Secofi, Bancomext y el sector privado.
- Reforzar y ampliar la cobertura de los servicios proporcionados de información, asesoría y capacitación, en comercio exterior.
- Consolidar el Sistema Mexicano de Promoción Externa (Simpex), para mejorar la promoción de los proyectos comerciales y de inversión entre empresas mexicanas y extranjeras.
- Intensificar la difusión de publicaciones especializadas.

7. Negociaciones comerciales internacionales.

El escenario económico mundial se caracteriza por la tendencia a la formación de bloques comerciales regionales, la agudización de la competencia comercial y la intensificación de los esfuerzos de los países para la atracción de inversión extranjera directa.

En este contexto, las negociaciones comerciales brindan la oportunidad de ampliar el acceso de las empresas localizadas en México a los mercados externos, mediante la creación de un marco normativo claro y estable.

La modernización tecnológica de las empresas implica mejorar su capacidad para innovar y aprovechar los avances mediante nuevos productos y procesos.

Por ello, la política de negociaciones comerciales, tanto en el ámbito bilateral como multilateral, constituye un elemento fundamental para expandir y diversificar los mercados externos para nuestros productos y promover los flujos de inversión extranjera directa hacia nuestro país. Esta política se basa en los siguientes principios:

- * Reciprocidad de accesos a mercados.
- * Establecer plazos de apertura que permitan al sector industrial realizar los ajustes estructurales necesarios para elevar su competitividad.
- * Comunicación estrecha entre el gobierno federal, el Poder Legislativo y el sector privado.

Objetivos:

- Promover un marco normativo internacional eficaz para el comercio exterior del país.
- Intensificar las relaciones comerciales con América Latina.
- Pugnar por una mayor apertura de los mercados de Europa y Asia.
- Fomentar la captación de flujos de inversión extranjera directa.

Acciones:

- Promover en los foros multilaterales y regionales (OMC, OCDE, ALADI, APEC) condiciones de transparencia y de liberalización progresiva del comercio.
- Dar seguimiento, profundizar y vigilar la estricta aplicación de las condiciones pactadas por México en los tratados de libre comercio con:

- Estados Unidos y Canadá.
- Bolivia.
- Colombia y Venezuela.
- Costa Rica.
- Chile.

Continuar con una política activa para suscribir tratados de libre comercio con:

- Guatemala, Honduras y El Salvador.
- Nicaragua.
- Panamá.
- Ecuador.
- Perú.

- Modernizar los acuerdos comerciales vigentes entre México y los países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).
- Definir directrices para una posible negociación con la Unión Europea.
- Participar en el proceso de liberalización de la APEC.
- Incorporar capítulos específicos sobre inversión en las negociaciones comerciales.
- Avanzar en la negociación de Acuerdos Bilaterales para la Protección de la Propiedad Recíproca de las Inversiones (APRIs) y en la de otros mecanismos internacionales para promover y proteger la inversión extranjera directa.
- Participar en la negociación del Acuerdo Multilateral de Inversión (AMI), en el seno de la OCDE.

8. Promoción de la competencia.

El fomento de un marco de competencia justa, tanto interna como externa, es indispensable para estimular una búsqueda permanente de mayor eficacia en todo el sector industrial, en condiciones de equidad. Asimismo, es indispensable para evitar un sesgo excesivo en favor de la producción para el mercado interno, en detrimento de los alicientes a la exportación.

Por ello, son elementos importantes de la política industrial:

- * La prevención y combate a prácticas monopólicas.
- * La protección oportuna contra el dumping y la subvención.
- * El estricto cumplimiento de regulaciones arancelarias y no arancelarias, en la importación de productos.

Objetivos:

- Prevenir y combatir prácticas anticompetitivas.
- Sancionar las prácticas desleales de comercio que afectan a los productores nacionales.

- Fortalecer los instrumentos para verificar el cumplimiento de regulaciones técnicas al comercio exterior.
- Perfeccionar la estructura arancelaria.

Acciones:

- Fortalecer la aplicación de la Ley de Competencia.
- Facilitar el acceso a este instrumento a empresas de menor tamaño.
- Combatir las prácticas monopólicas en el extranjero, que afectan a los exportadores mexicanos, por medio del apoyo de la Secofi y la Comisión Federal de Competencia.
- Asegurar que la desincorporación de empresas paraestatales no conlleve a prácticas monopólicas en los mercados.
- Eliminar regulaciones que impliquen barreras artificiales a la entrada u ofrezcan tratamientos exclusivos.
- Detectar y, en su caso, suprimir barreras a la circulación de mercancías entre los estados.
- Atender problemas regionales de competencia.
- Mantener la congruencia de la normatividad nacional con las disposiciones de la Organización Mundial de Comercio.
- Cumplir estrictamente los plazos de investigación establecidos en la normatividad.
- Estimular la permanencia y especialización del personal del sistema de prácticas desleales. Instrumentar una intensa campaña de difusión.
- Establecer mecanismos que permitan un mayor acceso a empresas de menor tamaño.
- Establecer la conexión informática entre las aduanas y las entidades normativas.
- Fortalecer la vigilancia y facilitar el cumplimiento de las regulaciones técnicas.
- Descentralizar la certificación y vigilancia de estas regulaciones.
- Fortalecer la competitividad de largo plazo a la industria.
- Mantener la congruencia del tratamiento arancelario aplicado a diferentes eslabones de las cadenas productivas.
- Promover el acceso a insumos en condiciones competitivas.

IV. Mecanismos de consulta para el seguimiento y evaluación del programa.

La política industrial no debe agotarse en un conjunto estático de prescripciones de acción: por el contrario, debe ser un instrumento dinámico, capaz de modificarse oportuna y adecuadamente, según las circunstancias del entorno económico.

Con tal propósito, un componente esencial del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, lo constituyen los mecanismos de seguimiento de sus acciones y de evaluación de sus resultados. Estos mecanismos se fundan en el diálogo y colaboración estrechos entre las autoridades gubernamentales y los productores. En este sentido, el programa recoge una de las lecciones más importantes de las experiencias internacionales exitosas en materia de política industrial: la importancia decisiva de hacer de la colaboración entre gobierno e industria, una práctica habitual e incluso una institución.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación operan a dos niveles:

- Nivel general:
 - * Consejo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que opera a nivel federal y estatal. Programas de sectores productivos, diseñados para atender las circunstancias particulares de segmentos de la industria.
- Nivel especializado:
 - * Consejo Asesor para las Negociaciones Comerciales Internacionales.
 - * Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones. "

Código de ética de los empresarios.

El código de ética se describe en el contexto general de la responsabilidad social del empresario. Se basa en el ejercicio de la libertad y considera a todo hombre como persona, con individualidad propia y con voluntad. Por ello es consciente de su responsabilidad pública, asumida y manifestada con la seriedad y el respeto que merece el quehacer empresarial.

1.- Dignificación.

1.1.- Por su dignidad y valor, la persona humana debe ser el principio y fin de todas las instituciones.

1.2.- En su dignidad de hombre, el empresario ha de respetarse y ese mismo respeto debe consagrarlo a la sociedad.

1.3.- La paz social se basa fundamentalmente en el respeto mutuo y recíproco a la dignidad personal del hombre.

1.4.- La dignidad personal es la medida de valoración del hombre mismo.

1.5.- Fomentar la dignificación del trabajador es un medio adecuado para aplacar divergencias sociales y para favorecer el mejor desarrollo del hombre como integrante de la sociedad.

1.6.- La dignidad personal debe ser protegida y promovida; por ello, si el ambiente o el sistema económico amenazan o comprometen la dignidad humana, impidiendo que la iniciativa personal se manifieste, se procurarán los elementos necesarios para otorgar al trabajador la dignidad que por decreto propio le pertenece.

2.- Servicio.

2.1.- El ser humano tiene el derecho de satisfacer sus necesidades por medio del trabajo y de la propiedad privada.

2.2.- La tarea del empresario será algo más que un medio para ganarse la vida; debe contemplar entre sus metas la realización del bien común.

2.3.- La misión de la empresa es propiciar el desarrollo socioeconómico de la sociedad y, por tanto, debe estar a su servicio.

2.4.- La realización plena de la empresa exige una reacción radical contra la tentación de buscar provecho personal a costa de los demás.

2.5.- Si la justicia consiste en dar a cada quien lo suyo, el empresario no puede perjudicar a los destinatarios de ese servicio social que es un trabajo.

2.6.- La empresa tiene un serio compromiso con la sociedad que consiste en exigir o favorecer; según el caso, las condiciones sociales, económicas y jurídicas para que el hombre pueda alcanzar su máximo desarrollo como tal.

3.- Lealtad.

3.1.- La lealtad, concebida en el sentido más amplio del término, se extenderá hacia todos los ámbitos empresariales y será la base de un orden económico mejor.

3.2.- Además de la promoción del bien común, el empresario tiene como meta alcanzar el bien del sector empresarial y, por ende, el de la propia empresa.

3.3.- Para lograr el bien del sector, y de su empresa, el empresario exigirá de sí mismo y de otros organismos similares, el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y la lealtad.

3.4.- El empresario será leal a su gremio sin perder nunca de vista la responsabilidad que tiene frente al consumidor y frente a sus trabajadores.

3.5.- El empresario podrá reconocer la unidad que enlaza a los que desarrollan el quehacer empresarial y, así, su conexión y solidaridad harán más factible la consecución del bien de la propia empresa y del bien común.

4.- Diálogo.

- 4.1.- La plática, la discusión, el análisis en el que definitivamente se expresan las ideas más diversas, deberán entablarse en un diálogo cordial que facilite el entendimiento entre los hombres.
- 4.2.- El diálogo favorece las relaciones personales a cualquier nivel.
- 4.3.- El empresario será capaz de crear las condiciones necesarias para que se establezca el diálogo con otros empresarios, con sus clientes y con sus trabajadores.
- 4.4.- El empresario considerará a sus trabajadores no como antagonistas irreconciliables, sino como elementos cooperadores de un obra común que exige, primordialmente, la mutua comprensión y el esfuerzo continuo de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.
- 4.5.- El diálogo y la discusión se darán siempre dentro del ambiente de respeto y libertad que suponen la posibilidad de alcanzar la reconciliación plena de las capacidades humanas.

5.- Trabajo.

- 5.1.- En el orden individual, el trabajo, procura al hombre su honesta sustentación; le proporciona la posibilidad de ahorro que asegure su patrimonio familiar y es u resguardo para su dignidad personal.
- 5.2.- El trabajo, así mismo, satisface una importante función social que es la diversidad de aptitudes y necesidades en los hombres; ello los lleva a unir esfuerzos e intercambiar tareas.
- 5.3.- El concepto "Trabajo humano" sirve para diferenciarlo del trabajo que realiza la bestia y del que desempeña la máquina; pero, esencialmente el término aludido subraya su carácter de acto humano realizado con libertad y responsabilidad.
- 5.4.- El trabajo deberá realizarse en un ambiente tal, que favorezca la realización personal de los trabajadores y salvaguarde su dignidad humana.
- 5.5.- El trabajo será realizado siempre con libertad, esto es, deberá ser libremente aceptado y realizado responsablemente, con cierto grado de autonomía, con iniciativa, con afán de servir.

6.- Unificación.

- 6.1.- Como tarea humana y social, el trabajo es desnaturalizado, cuando se le aísla de todo el conjunto de relaciones sociales con las que se entremezcla.
- 6.2.- La unificación de criterios, que en ocasiones se alcanza después del diálogo y la discusión, presentará un frente común ante elementos adversos.
- 6.3.- El empresario considera que, en última instancia, lo que está en juego no es el éxito o el fracaso de una empresa, sino la buena marcha de todo el sector y, por ende de la sociedad.
- 6.4.- Se opondrá enérgicamente el empresario a todo lo que pueda alterar el clima de confianza y lealtad, en el gremio.
- 6.5.- Se intentarán eliminar competencias desleales, prácticas sospechosas u operaciones fraudulentas que dificulten la buena marcha del sector.
- 6.6.- El empresario tendrá cuidado de establecer reglas del juego honestas y vigilará que se observe cuidadosamente la palabra empeñada.
- 6.7.- Procurará construir el empresario una sólida defensa que resista las influencias negativas a las que continuamente se ve sometido.
- 6.8.- Luchando contra todos los enfoques degradantes del trabajo humano, el empresario logrará el fortalecimiento del sector y estará contribuyendo al progreso de la sociedad.

Entrevistas.

■ Empresario mediano.

1.- ¿Qué crees que hace un Ingeniero Industrial?

- Es un profesional que se especializa en optimar los procesos y los métodos para sacar el máximo provecho y la mayor productividad de una empresa administrando todos sus recursos integralmente.

2.- ¿Cómo vez la situación en México?

- Debido a que las áreas político, social y económica, están muy relacionadas la inestabilidad de cualquiera de ellas afecta a las otras. En lo económico podemos creer que los macroindicadores van por buen camino, pero el dinero en el bolsillo de los trabajadores no está creciendo como debiera. En lo político, la lucha de poderes sigue afectando el desenvolvimiento de un plan político que cubra a largo plazo el desarrollo de la sociedad. En lo social, como consecuencia de las otras dos, la población ha sido afectada sobre todo en su poder adquisitivo y en el decrecimiento de la clase media y crecimiento desmedido de la clase alta y baja.

3.- ¿Sabes cuánto gana un trabajador en E.U.A. por hora?

- Alrededor de ocho dólares la hora.

4.- ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa y por qué sigues en ella?

- Nueve meses, y sigo en ella porque encuentro una buena proyección a futuro, y es una buena posibilidad de desarrollo.

5.- ¿Qué es la calidad, y cómo la aplicas en lo que haces?

- Calidad es hacer las cosas bien y rápido. La aplico tratando de satisfacer con mi trabajo completamente al cliente y obteniendo resultados positivos.

6.- ¿Sabes lo que es el TLC y cómo crees que nos afecte?

- A nivel competitivo nos obliga a tener un crecimiento y una estandarización internacional de procesos y productos; a nivel económico significa un fuerte impacto negativo para las empresas medianas y pequeñas.

7.- ¿Qué es el servicio para ti?

- Estar en constante retroalimentación y comunicación con el cliente para poder satisfacer sus necesidades sin afectar los intereses del mismo.

8.- ¿Cómo identificas y a qué relacionas los logros obtenidos en SERPARPOSA los últimos años?

- A la visión objetiva del negocio para implantar nuevos y mejores métodos de trabajo: mejor servicio, comunicación con el cliente, orden en la definición de puestos y responsabilidades, etc.

■ Trabajador.

1.- ¿Qué crees que hace un Ingeniero Industrial?

- Un Ingeniero Industrial se encarga de incrementar la productividad de una empresa mediante la optimización de sus recursos. Trata de hacer más con menos y de aplicar los conceptos de la Ingeniería para mejorar la efectividad del negocio.

2.- ¿Cómo vez la situación en México?

- Creo que se están perdiendo de vista los objetivos prioritarios del país; pensamos que por tener altos indicadores financieros y montos de inversión muy elevados la situación económica real del país está mejorando, pero los resultados buscados deben ser el impacto en el bolsillo del mexicano y claro que el comienzo indica un buen camino, pero todavía no vemos la meta.

3.- ¿Sabes cuánto gana un trabajador en E.U.A. la hora?

- Creo que como diez dólares la hora.

4.- ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa y por qué sigues en ella?

- 10 años, sigo en ella porque he tenido una buena carrera profesional aquí dentro y le tengo mucho amor así como respeto a la empresa en que laboro y creo que podré seguir subiendo dentro de la organización.

5.- ¿Qué es la calidad, y cómo la aplicas en lo que haces?

- La calidad es hacer las cosas bien a la primera, y creo que trabajo bajo ese concepto tratando de equivocarme lo menos posible y de no mal interpretar las

órdenes que recibo para poder lograr la completa satisfacción de los clientes mediante un producto seguro y confiable.

6.- ¿Sabes lo que es el TLC y cómo crees que nos afecte?

- El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo global que facilita las transacciones comerciales entre Estados Unidos, Canadá y México. Nos afecta positivamente ya que nos abre las puertas a diferentes líneas de negocio, pero nos pone a temblar en materia de normas y precios ya que estos deben ser competitivos para lograr un resultado positivo.

7.- ¿Qué es el servicio para ti?

- El servicio está en todas partes, no sólo en los productos y servicios, sino en la manera de tratar al cliente, el valor agregado de nuestro producto, el precio de venta y la garantía de respaldo, etc. el servicio es la diferencia que todo cliente espera ver entre un producto caro y uno barato.

8.- ¿Cómo identificas y a quienes relacionas los logros obtenidos en SERPARPOSA los últimos años?

- No aplica.

■ Académico.

1.- ¿Qué crees que hace un Ingeniero Industrial?

- Aplica algunos conceptos de matemáticas, física, administración y algunas otras ciencias que le dan una formación analítica para resolver problemas de manera óptima y determinante.

2.- ¿Cómo vez la situación en México?

- Creo que el neoliberalismo aplicado durante la administración del Presidente Salinas nos dejó tan golpeados y devastados económicamente que aún que las cifras indiquen una buena y acelerada recuperación, falta tiempo para poder apreciar el cambio en el poder adquisitivo y en el nivel de vida del mexicano. Pero me parece que ahora si vamos por el camino indicado.

3.- ¿Sabes cuánto gana un trabajador en E.U.A. la hora?

- Entre quince y veinte dólares la hora.

4.- ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa y por qué sigues en ella?

- Llevo más de 15 años de ser maestro en esta institución, y creo que sigo en ella por el amor que le tengo a la formación ética y responsable de los estudiantes de licenciatura; me parece de suma importancia darles la correcta dirección a sus ambiciones y virtudes.

5.- ¿Qué es la calidad, y cómo la aplicas en lo que haces?

- La calidad es hacer las cosas conforme a los requerimientos del cliente o consumidor, hay que apegarse a las normas establecidas y a los parámetros mínimos aceptados para poder desempeñar una buena labor. En mi caso trato de evaluar objetivamente a los alumnos y de contagiarles mi interés por la materia.

6.- ¿Sabes lo que es el TLC y cómo crees que nos afecte?

- El TLC es un acuerdo entre tres países que facilita el comercio entre ellos; y volviendo a la pregunta del salario de los norteamericanos, creo que es urgente que en México suban los salarios para evitar que haya una fuga de mano de obra tan valiosa como lo hay hoy en día, creo que en ese sentido nos afectará positivamente generando más fuentes de empleo y mejores oportunidades.

7.- ¿Qué es el servicio para ti?

- El servicio es la actitud que el proveedor le da al cliente, hay que saber ubicar el servicio dentro del producto, ya que no siempre está a simple vista, y perdemos objetividad al vernos afectados por las campañas publicitarias que no hacen más que engañarnos y disfrazarnos el costo de su utilidad como un servicio o un valor agregado que no existe.

8.- ¿Cómo identificas y a quienes relacionas los logros obtenidos en SERPARPOSA los últimos años?

- No estoy muy enterado de los cambios en esa organización pero creo que sus utilidades han aumentado notablemente, y esto debe estar relacionado a la aplicación de nuevas estrategias relacionadas con programas de comercialización, planeación, optimación de recursos aumentando la productividad, y eficiencia en su operación diaria. Esto debe estar ligado al cambio de administración que tuvieron hace algunos años a raíz de los problemas que enfrentaban con sus acreedores.