

878502

2
2ej.

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO



**EFFECTO MULTIPLICADOR DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES
PARA LA DIRECCION DE EMPRESAS DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA ADMINISTRACION EN EL ENTORNO DE LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA, ANTE LA NUEVA COMPETENCIA.**

JUAN ANTONIO CID CORDERO

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.



EFFECTO MULTIPLICADOR DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES
PARA LA DIRECCION DE EMPRESAS DESDE LA PERSPECTI-
VA DE LA ADMINISTRACION EN EL ENTORNO DE LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA, ANTE LA NUEVA COMPETENCIA.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:
JUAN ANTONIO CID CORDERO

DIRECTOR DE TESIS: ING. CUAUTHEMOC CARRASCO RIVERO

A mis Papás Carmen y Rafa:

Mi eterno agradecimiento por su ejemplo y dedicación.

A mis hermanos Rafael, Luis Miguel y Ana Mary:

Mis mejores amigos.

A mi cuñado Sergio y a mis sobrinos Iñaki e Iker:

Con mucho cariño.

Al Ing. Cuauhtémoc Carrasco Rivero:

Estrechando la mano que cordialmente me ha tendido.

Al Lic. José Manuel Martínez Altamira:

Gran amigo y ejemplo a seguir.

Al Lic. Emilio Guerra Abud:

Por ocupar un lugar muy importante en mi formación profesional y humana.

Diciembre, 8 de 1992.

UNIVERSIDAD DEL NUEVO MUNDO
BOSQUE DE MOCTEZUMA N° 124
COL. HERRADURA, C.P. 53920
HUIXQUILUCAN, EDO. DE MEX.



AT'N.: ING. CUAUHEMOC CARRASCO RIVERO
Director de la Escuela de Admon.

Con la presente solicito a usted, respetuosamente, la aprobaci3n de mi Ttulo de Tesis incluyendo los objetivos de la misma, tanto el general, el particular como el especflico y el indice del mismo, para la elaboraci3n con mi director de tesis respectivo.

En espera de su pronta respuesta, quedo de usted.



ATENTAMENTE

JUAN ANTONIO CID CORDERO

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

Pág.

Entorno mundial.

I.1	¿Qué es lo que produce el desarrollo?	3
I.2	El lustro que cambió la historia del mundo, 1985 - 1990.	7
I.3	La cuenca del pacífico. Los "tigres de oriente".	10
I.4	Europa 1992. Tratado de Masstricht.	16
I.5	Tratado de Libre Comercio: Estados Unidos, Canadá, México.	24
I.6	Retos generales de fin de siglo, a 6 años del siglo XXI. Bibliografía.	33

CAPITULO II

México ante la nueva competencia.

II.1	Situación actual de la pequeña y micro empresa mexicana.	41
II.2	Rasgos culturales y estilo gerencial mexicano.	46
II.3	Debilidades y fortalezas de micro y pequeñas empresas ante la nueva competencia.	51
II.4	El administrador de empresas y su directa intervención en los retos futuros.	55

	Pág.	
II.5	Premio nacional de calidad.	57
II.6	Una actitud emprendedora.	63
II.7	La actitud del líder.	66
	Hemerografía.	

CAPITULO III

La excelencia: nueva cultura del administrador de empresas.

III.1	Etica y crecimiento personal.	74
III.2	La capacitación y la empresa.	77
III.3	La productividad y el administrador de empresas.	81
III.4	Calidad total y el administrador de empresas.	87
III.5	Programa de cultura de excelencia y calidad.	92
	Hemerografía.	

CAPITULO IV

El emprendedor: mitos y realidades.

IV.1	Entorno social.	103
IV.2	Entorno sindical.	104
IV.3	Entorno político.	107
IV.4	Entorno ecológico.	111
IV.5	Entorno educativo.	113
IV.6	Dependencia económica.	118
IV.7	Dependencia tecnológica.	125
IV.8	Dependencia cultural - empresarial.	128
	Hemerografía.	

CAPITULO V

Pág.

Estrategias para el futuro. La cultura de la efectividad.

V.1	Las científicas predicciones del Alvin Toffler 1992.	135
V.2	Actitudes y aptitudes apropiadas.	140
V.3	El sentido de una organización.	144
V.4	Una nueva generación de empresarios.	147
V.5	Principios fundamentales para lograr la productividad.	150
V.6	Productividad mercadológica.	154
V.7	Estrategias generales, particulares y específicas.	159
V.8	Servicio: un activo no tangible; la otra calidad. Bibliografía.	162

CAPITULO VI

El administrador de empresas y la práctica de la excelencia.

VI.1	Mostrar el perfil del nuevo administrador de empresas.	169
VI.2	El plan práctico y aplicación de filosofías.	173

CAPITULO VII

Conclusiones generales, particulares y específicas.	179
Bibliografía	182
Anexo: Entrevistas.	188

INTRODUCCION

La época de los 90's se ha caracterizado por la necesidad de abarcar mercados cada vez más grandes a nivel nacional y posteriormente a nivel mundial. Esta necesidad ha propiciado que entre los países geográficamente cercanos se haya despertado la inquietud de formar tratados y comunidades para facilitar que sus empresarios tengan la oportunidad de lograr mayor penetración en dichos mercados.

En América ha sucedido una situación similar, así como en Europa con la formación de la "Comunidad Económica" y en la cuenca del pacífico con los llamados "tigres de Oriente", se ha desarrollado una importante rivalidad internacional conocida como "La nueva competencia" en la cual América del Norte ha tomado cartas ante dicha situación formando un tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, para lograr en un futuro un mercado común entre estos países.

Sabemos que el pilar principal de desarrollo para cualquier país son las micro y pequeñas empresas, y que ellas son las que más difícilmente afrontarán con éxito éstas nuevas condiciones, por eso se abordan los lineamientos que deberán de seguir para poder tener éxito en ésta lucha, conocida como "**LA NUEVA COMPETENCIA**".

Lo que se pretende con ésta tesis es identificar en primer lugar, las condiciones que dieron origen para que la economía empezara a tomar niveles de globalización, así como la actuación que debe tener el moderno administrador de empresas para poder sobrevivir a condiciones cada vez más difíciles. En segundo lugar, lograr crear una ideología de excelencia

como una nueva cultura del administrador de empresas y tercero, dar un panorama general de las debilidades y fortalezas de las micro y pequeñas empresas ante esta situación, consideradas como "detonante" del desarrollo en el México de los 90's.

Toda esta estrategia nos lleva a una revisión general, particular y específica del cambio inminente que requerimos los mexicanos y lógicamente los administradores de empresas que con la ayuda de una herramienta práctica y probada como es la estructura del Premio Nacional de Calidad, podemos avanzar hacia la modificación de nuestras prioridades para ayudar a reorientar cualquier estrategia de la nueva cultura empresarial y los beneficios que en corto, mediano y largo plazo tendremos.

Este trabajo se concibe no sólo para cumplir o escribir una teoría, sino que se hace una revisión práctica en función del proceso teórico de la Administración de empresas, ya que de una u otra forma, todas las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se dedican a planificar su administración y por ende su comercialización; al mismo tiempo, los ejecutivos que a ello se dedican, tratan permanentemente de encontrar más y mejores métodos para simplificar y reorientar esfuerzos y así el logro de superiores resultados en todos los órdenes en ésta tercera guerra mundial: **"LA NUEVA COMPETENCIA"**.

Objetivo General:

Analizar el papel que desempeñará México en los 90's ante la perspectiva de los bloques económicos en América del Norte, Europa y Asia.

Objetivo Particular:

- a) Deteminar los factores de mayor influencia en el desarrollo de los paises.
- b) Hacer un ejercicio de explicación de las transformaciones y transiciones internacionales a partir del futuro económico y comercial del mundo.
- c) Entender los rumbos de los cambios literales que determinarán las alternativas a las empresas mexicanas.

Objetivo Especifico:

- a) Diseñar el perfil del administrador de empresas, en la Dirección de micro y pequeñas empresas mexicanas.

CAPITULO 1

He aquí una lista de los siete pecados capitales:

Riqueza sin trabajo, placer sin conciencia,
conocimiento sin carácter, negocios sin moral,
ciencia sin amor a la humanidad, religiosidad
sin sacrificio y política sin principios.

Mohandas Gandhi.

ENTORNO MUNDIAL.

- I.1 ¿Qué es lo que produce el desarrollo?
 - I.2 El lustro que cambió la historia del mundo,
 1985 - 1990.
 - I.3 La cuenca del pacífico. Los "tigres de oriente".
 - I.4 Europa 1992. Tratado de Masstricht.
 - I.5 Tratado de Libre Comercio: Estados Unidos, Canadá,
 México.
 - I.6 Retos generales de fin de siglo, a 6 años del
 siglo XXI.
- Bibliografía.**

I.1.- ¿QUE ES LO QUE PRODUCE EL DESARROLLO?

En la actualidad, por su situación económica, las naciones del mundo se clasifican en países desarrollados ricos y países subdesarrollados ricos y pobres. (*)

La clasificación de subdesarrollados ricos se hace por que en ésta condición se encuentran los países Arabes, que por la gran cantidad de petróleo que poseen, obtienen elevados ingresos, sin embargo son naciones que no han alcanzado el desarrollo.

El que un país sea desarrollado no se explica por su antigüedad como nación, ni por los recursos naturales con los que cuenta, mucho menos por la mayor inteligencia de sus habitantes. En realidad, el desarrollo es producto de la puesta en práctica de un conjunto de actitudes compartidas por la sociedad, que llevan al éxito personal, familiar y nacional.

En el caso de los países latinoamericanos, se puede observar que cuentan con una gran cantidad y variedad de recursos naturales, sin embargo, la mayoría de ellos están clasificados como países subdesarrollados y pobres.

Un país como Japón, en donde no se cuenta con recursos naturales y se tiene además un territorio muy reducido, destaca a nivel mundial por su grado de desarrollo.

¿EN QUE SE TRADUCE LA CLASIFICACION DE PAISES DESARROLLADOS - Y SUBDESARROLLADOS?

En los países desarrollados o altamente industrializados, la producción de alimentos, bienes y servicios alcanza un gran volumen con gran eficiencia de producción, lo cual hace que gran parte de sus necesidades sean cubiertas y que aún existan excedentes exportables, lo que a su vez

(*) DECALOGO DESARROLLO

Octavio Mavila Medina

Impresora San Pedro Monterrey Nuevo León, México

Noviembre de 1989

da al país la posibilidad de importar aquello que por alguna razón no produce o lo hace en insuficiente cantidad.

El caso de los países subdesarrollados, desgraciadamente es muy distinto; en Latinoamérica, la mayor parte de los recursos económicos que ingresan a los países es por concepto de la venta de materias primas, posteriormente, por la falta de capacidad de transformación y procesamiento de éstas, se tiene que recurrir a la importación de productos terminados, los cuales obviamente superan en precio a las materias primas antes exportadas, provocando ésto un déficit económico y por tanto estados de crisis en ocasiones muy severas. Así un país subdesarrollado (dicho en forma descriptiva, no peyorativa) es aquel que está subalimentado, subadministrado, subexplotado y subgobernado.

¿POR QUE EXISTEN PAISES DESARROLLADOS Y SUBDESARROLLADOS? ¿CUAL ES LA - EXPLICACION DE LAS DIFERENCIAS ENTRE ESTOS PAISES?

Las impresiones que quedan grabadas en la memoria de las personas que siendo originarias de países pobres, visitan un país desarrollado, nos acerca a la obtención de la respuesta a este cuestionamiento:

La primera impresión que experimentan estas personas, es cuando perciben el grado tecnológico que existe en estos países, llámese autos, vías de comunicación, instalaciones fabriles, computadoras, etc.

El segundo motivo de su admiración es el comportamiento de la gente, completamente distinto al que muestra la gente de su país, queda gratamente impresionado por el orden que reina en todas partes, la circulación de vehículos, el estacionamiento de estos, el manejo de sus documentos en el aeropuerto, etc.

Todo esto denota una actitud muy importante: EL ORDEN.

Otro aspecto que queda grabado en su mente es la LIMPIEZA que observa en todo lugar que visitó.

Por otro lado le llama la atención el hecho de observar que el autobús público llega inevitablemente a la hora exacta, esto demuestra una actitud de PUNTUALIDAD.

Sin duda la RESPONSABILIDAD de la gente en sus trabajos, es motivo también de admiración.

La gente de los países desarrollados aprovecha su tiempo libre siempre en forma productiva, ya sea leyendo, tomando algún curso de muy variados temas, etc. es decir que se distingue en las personas un constante DESEO DE SUPERACION.

En los países desarrollados es admirable EL AMOR POR EL TRABAJO que tienen sus habitantes, en éstas naciones, es verdaderamente excepcional que los trabajadores dejen de asistir o lleguen tarde a sus lugares de trabajo.

Por último, es importante destacar que la gente tiene un verdadero AFAN POR LA INVERSION, una gran parte de la población de éstos países se preocupa en alguna medida por su bienestar económico en el futuro.

De este modo, han quedado señaladas las actitudes más importantes que se observan en los habitantes de las naciones desarrolladas.

Sería un gran error el pensar que una vez alcanzado el desarrollo (alta tecnología, gran capacidad y eficiencia de producción, infraestructura adecuada, etc.) en un país se tendrá como consecuencia, la adopción de estas actitudes por parte de los habitantes del mismo; el proceso tendrá que darse de manera inversa, es decir, que para alcanzar el desarrollo, tendrá que empezarse por adoptar estas actitudes.

A continuación presento un listado de aquellas actitudes que son base misma del desarrollo. (*)

- 1.- ORDEN.
- 2.- LIMPIEZA.
- 3.- PUNTUALIDAD.
- 4.- RESPONSABILIDAD.
- 5.- DESEO DE SUPERACION.
- 6.- AMOR AL TRABAJO.
- 7.- AFAN POR LA INVERSION.

Para concluir diré que en México existen muchos problemas que aún están por resolverse para lograr el desarrollo, pero éstos son solubles con base en nuestras actitudes en todos los órdenes.

Es necesario que se logre un cambio en la actitud de la población en general, erradicando ese afán que se tiene por el descanso, eliminando esa gran cantidad de días festivos y "puentes" que aparecen en nuestro calendario, mejorando los programas de estudios que se aplican a nivel nacional; en resumen, adoptando aquellas actitudes consideradas como la base del desarrollo.

(*) DECALOGO DEL DESARROLLO
Octavio Mavila Medina
Impresora San Pedro Monterrey Nuevo León, México
Noviembre de 1989

1.2.- EL LUSTRO QUE CAMBIO LA HISTORIA DEL MUNDO. - 1985 - 1990.

A partir de 1985, se han dado en el mundo importantes cambios tanto sociales como económicos que sin duda han marcado pautas a seguir y han establecido bases sobre las cuales girará la economía a nivel mundial.

La caída del muro de Berlín a finales de 1989, constituyó quizá, el fenómeno más contundente y emocionante de la década pasada en lo que se refiere a cambios económicos y sociales. Esta fue una de las primeras señales de lo que posteriormente concluiría en la desaparición del bloque comunista (a excepción de Cuba) y el advenimiento de una competencia a nivel mundial o global.

Una vez disuelta la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas, hoy Comunidad de Estados Independientes, su ex presidente Mijail Serguevich Gorbachov, hace una visita a México con el fin de exponer la forma en que se dieron los cambios que llevaron a la U.R.S.S. a su desaparición.

En una conferencia celebrada ante estudiantes de diversas universidades mexicanas, Mijail Gorbachov dice: "El monstruo totalitario fue exterminado por la vía pacífica y sin guerras. Los cambios radicales no pueden darse fácilmente y no están exentos de errores, de dolor ni de sufrimiento, claro, el movimiento que se gestó en esta latitud no fue producto de un milagro, sino que todo fue a causa de un trabajo de muchos años". (*)

Mijail Gorbachov fue muy claro en señalar que todos los cambios ya sea sociales, económicos, políticos o de cualquier índole, deberán estar apoyados sobre la base de la democracia, estos cambios difícilmente tendrán éxito si se dan de una manera impositiva.

(*) Mijail Serguevich Gorbachov
Excélsior 12 Diciembre 1992

Cualquier sistema que intente matar lo positivo del hombre, en donde exista una ideología errónea, sea monopolista y pretenda cancelar las libertades del hombre, estará destinado al fracaso.

El exmandatario de la EX U.R.S.S., hoy C.E.I. Comunidad de Estados Independientes, habló de Iosif Vissarionovich Stalin y de la era Post-Stalin; entonces se erigía un sistema omnipotente donde se ataba a la sociedad, se le tenía amarrada con el "orden de hierro" y no había libertad en ninguna esfera.

En la potencia socialista de entonces, la sociedad estaba monopolizada por el partido y su sistema, todo lo que olía a contrario era reprimido ácremente.

A quien intenta matar lo bueno del hombre le resulta fallido siempre, su destino será el fracaso, así, se llega a la conclusión de que esa libertad del hombre a la cual no se le puede poner cortapisas, necesita un estado de derecho, dicho estado requiere libertad de poderes, de palabra y sobre todo un carácter multipartidario, las diversas formas de la propiedad y las relaciones de mercado.

Hoy ante la desaparición de la U.R.S.S., se tiene que superar la idea dicotómica de que sólo hay un mundo capitalista y uno socialista, y tendremos que empezar a pensar en la idea de un mundo más uniforme y armónico en el que todos los países tendrán que relacionarse de una manera estrecha y constante.

Mientras que en la U.R.S.S. se tomaban las medidas necesarias para acabar con el sistema que imperaba, en el mundo se tomaban también medidas para promover y desarrollar el comercio internacional que se daría como consecuencia de éste y otros fenómenos.

Una de las primeras iniciativas en la promoción y posteriormente regulación de éste comercio internacional es la creación del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Este acuerdo se crea con la finalidad de regular el comercio entre países y en algunos casos para terminar con el proteccionismo que se daba en algunos de ellos.

Posteriormente en diversos puntos del planeta se empieza a gestar la formación de distintos grupos comerciales en donde algunos países pretenden conjuntar esfuerzos con sus vecinos para poder así, hacer frente a la competencia comercial que se daría a nivel mundial.

En el lado oriente del mundo surge una agrupación de países conocida popularmente como "La cuenca del Pacífico" en donde Japón junto con sus vecinos Taiwan, Corea, Singapur, Hong Kong y Tailandia buscan la formación de un frente comercial para satisfacer las demandas internacionales e incluso hasta crear dichas demandas.

Por otra parte, en Europa, se toman medidas para poder afrontar con éxito la competencia que se desata a nivel global.

Es así como se forma la Comunidad Económica Europea formada por Portugal, España, Francia, Inglaterra, Irlanda, Italia, Alemania, Dinamarca, Grecia, Bélgica, Holanda y Luxemburgo, dando así respuesta a la necesidad de competir comercialmente con el mundo.

En la parte norte del Continente Americano, comienzan a darse las condiciones necesarias para pensar en la unificación comercial de Estados Unidos, Canadá y México formando así otro bloque económico en el mundo llamado Tratado de Libre Comercio.

De ésta manera quedan establecidos los lineamientos, que darán paso a la nueva competencia comercial en el mundo y a las futuras relaciones que se darán entre los distintos países del planeta.

I.3.- LA CUENCA DEL PACIFICO: LOS "TIGRES DE ORIENTE".

Durante el presente siglo, las relaciones internacionales han experimentado cambios trascendentales gracias a la liberación económica y al sorprendente desarrollo científico y tecnológico. Estos cambios han provocado el fin de los regionalismos y de las economías cerradas para lograr un desarrollo compartido entre las naciones del mundo.

En este contexto aparece un nuevo centro de poder económico, es la Cuenca del Pacífico, integrada por Japón y los "Tigres de Oriente".

La Cuenca del Pacífico se extiende desde la Costa Occidental de América del Sur, hacia el Norte hasta el estrecho de Bering, de ahí a la ex-Unión Soviética y luego al Sur hasta Australia, es decir, todos los países bañados por las aguas del Océano Pacífico.

"El Mediterráneo es el Océano del pasado, el Atlántico es del presente y el Pacífico el del futuro" (*) dijo John Hay, ex-Secretario de Estado de Estados Unidos.

En este contexto aparece un nuevo centro de poder económico en la Cuenca del Pacífico integrado por Japón y los "Tigres de Oriente" (Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur) también llamadas las NIE'S por sus siglas en inglés (New Industrialized Economies).

Es indudable que estos países asiáticos han tenido una gran influencia a nivel mundial en el campo comercial. Desde los años sesenta, estas economías modificaron sus políticas de sustitución de importaciones por la promoción y apertura de sus economías y la orientación de su producción hacia la exportación.

(*) Megatendencias 2000
John Naisbitt y Patricia Aburdane
Grupo Editorial Norma, 1992
Pag. 162

Podemos resaltar la importancia actual de la Zona Asiática del Pacífico mediante el comercio de ésta con Estados Unidos, por ejemplo, estos le venden más a Corea del Sur que a Francia y más a Taiwan que a Italia y Suecia juntas; esto es un claro indicador del avance económico y la importancia a nivel mundial que dicha región ha adquirido.

Comenzaré por describir algunos aspectos relevantes del Japón y el llamado "Milagro Nipón".

A finales de 1945, Japón se encontraba inmerso en una crisis absoluta a consecuencia de la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial, cuyos efectos fueron devastadores.

A partir de este momento Japón inició su difícil reconstrucción con la ayuda de Estados Unidos quien fungió como su aliado permanente en la Zona del Pacífico.

Es verdaderamente admirable observar la manera en que Japón ha alcanzado un alto nivel de desarrollo en los últimos 45 años tomando en cuenta que este país no cuenta con recursos naturales y su territorio es muy reducido. (Figura I.3-1)

TABLA COMPARATIVA JAPON - MEXICO, 1988.

	JAPON	MEXICO
Habitantes	121'400,000	84'000,000
Territorio (Km2)	377,708	1'958,201
Acero	NO	SI
Petróleo	NO	SI
Minerales	NO	SI
Gas	NO	SI

* Excelencia Directiva para lograr la productividad
Miguel Angel Cornejo
Editorial Grad, 1990

Figura I.3-1

Los japoneses han fincado su desarrollo principalmente en el hombre mismo, a diferencia de países como México que lo han hecho en sus recursos naturales, propiciando con ello una competencia de precios en el mundo, estos países al estar sujetos económicamente al valor de sus recursos naturales, se ven afectados cuando las naciones industrializadas tienden a reducir el consumo de estos productos y buscan fuentes alternativas.

El resurgimiento espectacular que ha tenido Japón no es producto de la casualidad sino que es el resultado del esfuerzo y disciplina de sus habitantes.

En un lapso menor de 30 años, Japón logró alcanzar y en algunos casos rebasar el nivel de desarrollo económico de los países industrializados, colocandose así como una de las piezas clave en el plano económico mundial.

En una tabla que muestra la inversión que el Japón ha hecho en Norteamérica podemos observar el grado de desarrollo económico que ha experimentado este país. (Figura I.3-2).

INVERSION EXTRANJERA EN NORTEAMERICA POR PARTE DE JAPON
(Millones de Dólares)

	J A P O N		
	MEXICO	CANADA	ESTADOS UNIDOS
1981	ND	977	7,679
1982	ND	1,219	9,677
1983	ND	1,379	11,336
1984	816	1,627	16,044
1985	895	1,833	19,116
1986	1,038	2,224	26,824
1987	1,170	2,531	34,421
1988	1,319	2,976	51,126
1989	1,356	4,217	63,319
1990	ND	ND	83,498

(ND= NO DATO)
• EXCELSIOR

Es sorprendente observar que en Japón en el año de 1945 el ingreso per cápita era de sólo 20 dólares al año; en 1956, el ingreso per cápita era de 300 dólares anuales, para entonces ya se habían recuperado de la postguerra; en 1970 su ingreso era ya de 1,800 dólares; en 1984, de 11,200 y actualmente es de 21,000 dólares.

En forma paralela a Japón, existen otras naciones asiáticas que con un menor grado de desarrollo, han logrado el fortalecimiento de sus economías y han llegado a ocupar un lugar importante en el comercio internacional, tal es el caso de los "Tigres de Oriente".

Este frente económico integrado por Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur, ha tenido un alto incremento en las exportaciones manufactureras en los últimos años, ocupando así un lugar importante tanto en la Cuenca del Pacífico como en el mundo.

Para lograr ésto, los "Tigres de Oriente" establecieron nuevas medidas económicas en cada uno de los países, en las que se contemplaba el equilibrio de las finanzas públicas, el fomento del ahorro interno, la estabilidad de precios y la promoción de la inversión privada tanto nacional como extranjera. Esto les permitió elevar en corto plazo sus niveles de competitividad internacional.

La adopción de estas medidas ha tenido resultados extraordinarios y esto se ha reflejado en sus niveles de crecimiento como es el caso de Taiwan, que en 1970 tuvo un producto interno bruto per cápita de 338 dólares a diferencia de los 6,914 dólares que obtuvo en 1989; y el caso de Corea que en el mismo periodo incrementó su PIB per cápita de 267 a 4,786 dólares (Figura I.3-3). (*)

(*) LA CUENCA DEL PACIFICO
Julio A. Millán B.
Fondo de Cultura Económica 1992.

PIB PER CAPITA DE LOS TIGRES DE ORIENTE (Dólares)			
	1970	1980	1989
COREA	267	1,59	4,786
HONG KONG	900	5,210	8,957
SINGAPUR	911	4,981	10,797
TAIWAN	388	2,327	6,914

*Estadísticas financieras internacionales, Anuario 1989
Fondo Monetario Internacional

FIGURA I.3-3

El elemento decisivo en el éxito de éstas economías consistió (además de las medidas ya mencionadas) en la sustitución de una política que fomentaba el impulso a su industria imponiendo altos aranceles y restricciones a las importaciones por una estrategia de promoción de sus exportaciones mediante el acceso libre de insumos de importación.

Finalmente, es importante mencionar que el desarrollo que han alcanzado estas economías a traído también algunas consecuencias que afectan la calidad de vida de sus habitantes.

A la fecha los japoneses sufren de severos problemas sociales - la mayoría de ellos originados por el mismo desarrollo -, como son drogadicción, alcoholismo, prostitución e insuficiencia de vivienda entre otros.

Desafortunadamente el desarrollo involucra una serie de factores que van adquiriendo cada vez una mayor importancia. Así, el Japón ha sufrido en los últimos años un estancamiento en su nivel de vida.

Para describir semejante situación, los japoneses declaran: "Nos faltan 3 cosas": tiempo, espacio y vida privada. (*)

La industria japonesa demanda hoy en día hombres que quieran trabajar (**), y no es por que los japoneses no trabajen sino por que ya no hay gente suficiente para satisfacer las necesidades de producción requeridas, a raíz de ésto, 600 compañías han quebrado en los últimos 2 años, en parte esto es consecuencia de que la tasa de natalidad ha venido disminuyendo.

La tesis planteada a lo largo de estas líneas es que no hay nada escondido en el desarrollo de Japón y los "Tigres de Oriente", y que México también puede sobresalir si nos esmeramos como lo han hecho estos países; lo que se necesita es un esfuerzo hacia una misma dirección con todo lo que esto implique - cambio de forma de pensar, el cuidado de la educación, valorar a la gente, etc., afortunadamente contamos con características a nuestro favor - recursos naturales, población, territorio y colindancia con el país más desarrollado del mundo -, la pregunta será: **¿Queremos o no competir con otros países de igual a igual y convertirnos en un país desarrollado, o preferimos seguir viviendo en el subdesarrollo?**

(*) Japón Pobres y Ricos
Jeff Shear
Reader's D., 1992

(**) En Japón sí hay vacantes
Bill Powel y Yuriko Hoshiani
Reader's D., 1992

I.4.- EUROPA 1992, TRATADO DE MAASTRICHT.

En la actualidad, Europa forma ya un área de libre comercio y en el corto plazo se creará una integración monetaria a pesar de algunos problemas que se han presentado como el diferente nivel de desarrollo de los países integrantes y las diferentes políticas entre éstos.

La formación de este bloque económico tiene sus orígenes en el año de 1952 cuando se establece como primer paso, La Comunidad Europea para el Carbón y el Acero.

Posteriormente, en 1957 se firma el Tratado de Roma, creando así la Comunidad Económica Europea, conocida también como Mercado Común Europeo, formado por Francia, Italia, República Federal de Alemania -hoy Alemania-, Bélgica, Holanda y Luxemburgo y cuya finalidad fue la integración económica, así como la colaboración política entre los países miembros.

Más tarde se forma la Comunidad Europea como resultado de la fusión de diferentes organismos europeos como la Comunidad Europea del Carbón y el Acero, la Comunidad Europea de la Energía Atómica y la Comunidad Económica Europea, integrada por Inglaterra, Italia, Francia, Alemania, España, Dinamarca, Grecia, Bélgica, Holanda, Portugal, Irlanda y Luxemburgo.

Es indudable que la Comunidad Europea es el bloque más popular en Europa, sin embargo, existe otro convenio en el continente que no ha tenido tanta difusión pero que ocupa un lugar importante en la escena mundial.

Este acuerdo se llevó a cabo en 1960, en la Convención de Estocolmo y recibió el nombre de Asociación Europea de Libre Comercio, la cual constituye una zona de libre comercio formada por Austria, Islandia, Noruega, Suecia, Liechtenstein, Suiza y Finlandia. El Reino Unido y Dinamarca también formaban parte de esta asociación, sin embargo, se retiraron para ingresar a la Comunidad Europea en 1973.

En la comunidad Europea, las negociaciones continúan, y sin duda, la atención del mundo en 1992 se centra en el llamado Tratado de Maastricht.

Este tratado busca unificar económica y políticamente a los 12 integrantes de la CE vía moneda única, ECU, que sea capaz de equilibrar el poderío actual del dólar, y en la geografía, abrir fronteras de estos países a sus ciudadanos (*). Así como unificar los niveles de desarrollo e índices productivos ya que no es lo mismo un europeo de Grecia, Portugal o España a un europeo de Inglaterra, Alemania o Francia (**).

El tratado de Maastricht oculta mucho de fondo. Ante el desmoronamiento del Segundo Mundo encabezado por la ex-U.R.S.S., el Primer Mundo liderado por Estados Unidos se agigantó. No se trata precisamente de un conflicto entre Estados Unidos y los países europeos occidentales, pero sí es un intento velado por ocupar la jerarquía que antes ocupaba la U.R.S.S., hoy C.E.I.

Los resultados de ésta unión europea son impresionantes y puede verse ya, una competencia mucho más equilibrada con Estados Unidos (Figura I.4-1). En el renglón de inversión extranjera de las tres economías más fuertes del mundo, Estados Unidos ocupaba el primer lugar en 1980, teniendo casi la mitad de inversión extranjera mundial. Para el año de 1989, el predominio pasó a poder de la CE con 40.76% de la inversión mundial.

Por otra parte, podemos observar la inversión que la Comunidad Europea ha realizado en los países de América del Norte (Figura I.4-2) y podemos darnos cuenta que ésta ha venido incrementándose en la última década. Esta es una prueba más del poder económico que ha adquirido esta agrupación de países europeos.

(*) EL FINANCIERO
22 DE DICIEMBRE DE 1992

(**) CONFERENCIA BANAMEX, MARZO 1993
DR. DAVID KONCEVIK WALLESA

INVERSION EXTRANJERA DE LAS TRES ECONOMIAS MAS IMPORTANTES
(miles de millones de dólares)

PAIS	1980	% DEL TOTAL MUNDIAL	1989	% DEL TOTAL MUNDIAL
ESTADOS UNIDOS	220	46.41	380	28.31
COMUNIDAD ECONOMICA	153	32.28	547	40.76
JAPON	20	4.22	154	11.47
TOTAL	393	82.91	1,091	80.54
MUNDIAL	474		1,342	

(*) EXCELSIOR
4 DE ENERO 1993

Figura I.4-1

INVERSION DE LA COMUNIDAD EUROPEA EN NORTEAMERICA
(Millones de dólares)

	Estados Unidos	Canadá	México
1981	64,145	10,349	ND
1982	74,012	10,645	ND
1983	82,286	10,821	ND
1984	96,555	12,768	2,032
1985	106,004	13,987	2,461
1986	127,221	17,299	3,203
1987	161,061	18,998	3,878
1988	188,342	22,438	4,038
1989	216,132	24,365	4,642
1990	229,913	ND	ND

ND = NO DATO

* Departamento de Comercio Estadounidense

Figura I.4-2

A continuación se presenta un resumen de los hechos más importantes que han ocurrido en torno al Tratado de Maastricht en 1992.

- El 7 de Febrero, los Ministros de Relaciones Exteriores y Finanzas de la CE firman el tratado de Maastricht.
- El 4 de Abril, el escudo portugués se incorpora al Mecanismo Europeo de Paridades Cambiarias (MEPC) del Sistema Monetario Europeo.
- En Mayo 22, Francia y Alemania lanzan el proyecto de integrar un ejército conjunto de 35,000 hombres con el propósito de formar el núcleo de un futuro ejército europeo.
- El 27 de Mayo, Suiza pide su incorporación a la CE.
- El 2 de Junio los daneses rechazan sorpresivamente el Tratado de Maastricht por medio de un plebiscito. El "sí" obtiene el 49.3% de los votos frente a un 50.7% del "no".
- El presidente francés Francois Mitterand anuncia el 3 de Junio la realización de un plebiscito para que sus compatriotas opinen sobre Maastricht.
- El 18 de Junio los electores irlandeses aprueban el Tratado de Maastricht por un margen de dos a uno.
- Los líderes de la CE, reunidos en Lisboa el 27 de Junio ratifican su decisión de seguir adelante con la negociación del Tratado de Maastricht, pero prohíben la incorporación de nuevos miembros hasta que se complete el proceso.
- El 20 de Septiembre, los electores franceses aprueban por estrecho margen el Tratado de Maastricht.

- En Noviembre 4, el gobierno británico gana por una mayoría de tres votos al someter al parlamento una moción favorable a Maastricht.
- Finalmente el 5 de Noviembre, el Primer Ministro británico John Major dice que Gran Bretaña no va a ratificar el Tratado de Maastricht hasta después del plebiscito de Mayo de 1993 en Dinamarca.

Probablemente las negociaciones del Tratado de Maastricht, en donde intervienen los países miembros de la CE, existe inquietud por parte de otros países europeos (Hungría, Polonia, Malta, Chipre y Turquía) de integrarse en un futuro a ésta agrupación, mientras tanto, se mantienen a la expectativa de lo que ocurre en torno a este tratado.

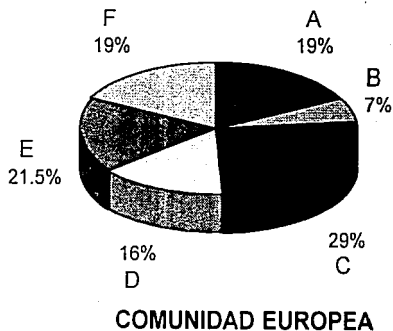
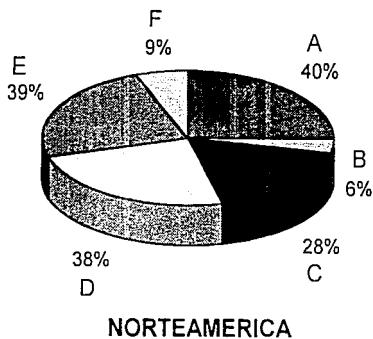
Por otra parte, en 1989 se origina en Europa otro proyecto que pretende la unificación de los grupos económicos existentes hasta ahora en el continente: La Comunidad Europea y la Asociación Europea de Libre Comercio.

Este nuevo bloque llamado Espacio Económico Europeo (E.E.E.) contaría con más de 380 millones de consumidores con un elevado poder adquisitivo, lo cual lo convertiría en el bloque económico más grande del mundo. Sin embargo, se vislumbran ya obstáculos que pueden complicar su futura realización.

Actualmente, las dos regiones consideradas como las más importantes del mundo son Norteamérica y la CE. A modo de comparación (Figura I.4-3) observamos las diferencias que existen entre estas dos regiones.

A la CE corresponde el 40% del total mundial de producción petrolera mientras que Norteamérica produce menos de la mitad que la CE. En exportaciones también la diferencia es grande, la CE supera a Norteamérica en casi 2.5 veces, sin embargo el PNB es muy similar para las dos regiones.

**LAS DOS REGIONES COMERCIALES MAS
IMPORTANTES DEL MUNDO
(% del total mundial)**



A- Producción de petróleo

B- Población

C- P. N. B.

D- Exportaciones

E- Producción de automóviles

F- Producción de cereales

* Excelsior

Figura I.4-3

La moneda está en el aire y es aventurado determinar el futuro del Tratado de Maastricht, ya que pueden presentarse obstáculos en el futuro, sin embargo la postura de los países europeos es clara y los esfuerzos para lograr la conclusión de este tratado siguen adelante y una vez más: no ignoran que el país que esté fuera de un tratado, estará "fuera de jugada".

I.5.- TRATADO DE LIBRE COMERCIO: ESTADOS UNIDOS, CANADA, MEXICO.

Es incuestionable el hecho de que ante la formación de distintos bloques o grupos comerciales en el mundo (Comunidad Económica Europea y los Tigres de Oriente), Norteamérica ha tomado medidas para hacer frente a esa competencia iniciando negociaciones que han dado lugar a un nuevo bloque comercial llamado Tratado de Libre Comercio en el cual participarán Estados Unidos, Canadá y México. Dado además que hoy el país que no se encuentre dentro de un tratado estará fuera de "juego".

Para abordar el tema es necesario definir el concepto de Libre Comercio y establecer las diferencias entre éste y otros conceptos que pueden confundirse debido a sus similitudes.

Las definiciones que a continuación se presentan fueron extraídas de un documento publicado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). (*)

UNION ADUANERA: Grupo de naciones que han eliminado los aranceles y otras barreras para libremente comerciar entre sí. Los países miembros adoptan un arancel exento común para los artículos importados de países ajenos a la unión.

ZONA DE LIBRE COMERCIO: Grupo de países que han eliminado las barreras arancelarias y la mayoría de las no arancelarias que afectan el comercio entre ellos. Cada país participante mantiene su propio programa de aranceles para las importaciones de países que no son miembros.

MERCADO COMUN: Vinculación entre países caracterizada por una cesión de facultades económicas de las partes integrantes. Un mercado común incluye el libre comercio de mercancías, arancel exento común y libre movimiento de los factores de la producción como son las personas y los capitales.

(*) ¿QUE ES EL TLC?
SECOFI, 1992

Una vez que han quedado determinadas las principales diferencias entre estos conceptos, se muestran diversas definiciones que se han dado sobre el Tratado de Libre Comercio Norteamericano:

"El TLC es un acuerdo entre México, Canadá y Estados Unidos para facilitar la compra venta de productos industriales y agrícolas entre los tres países. También se incluyen reglas para regular la compra y venta de los llamados servicios que son, entre otros, el transporte terrestre, las telecomunicaciones, los servicios profesionales, así como los bancos y compañías aseguradoras". (*)

Luis Pazos dice: "Un acuerdo de Libre Comercio significa un compromiso de reducir gradualmente los aranceles o impuestos a las importaciones hasta llegar a su liberación total en un determinado periodo de tiempo". (**)

A partir de 1985 se empezó a dar un proceso de apertura en la economía mexicana, en parte este proceso se debió a la presión ejercida por el gobierno de Estados Unidos para que México ingresara al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) como resultado de una revisión en las relaciones comerciales entre México y Estados Unidos.

En 1986, México ingresa al GATT logrando así la iniciación del proceso de apertura en su economía.

A partir de 1987, el gobierno mexicano decide acelerar el proceso de apertura comercial como un medio para combatir la inflación interna, provocando así las condiciones adecuadas para poder desarrollar un comercio más equilibrado con sus países vecinos.

De esta manera se comienzan a dar las bases necesarias para la formación de un Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México.

(*) EL HERALDO DE MEXICO
13 DE AGOSTO DE 1992

(**) LIBRE COMERCIO: MEXICO-ESTADOS UNIDOS. MITOS Y REALIDADES
LUIS PAZOS
Ed. Diana 1991
Pag. 24

A continuación se presenta una cronología de los hechos más importantes que se han venido dando en relación al Tratado de Libre Comercio.

- El 7 de Agosto de 1989 durante la séptima reunión binacional México-Estados Unidos, se decide que los presidentes Carlos Salinas de Gortari y George Bush inicien pláticas en busca de facilidades de comercio, inversión y acceso a mercados.
- El 21 de Enero de 1990 en la octava reunión de la Comisión Ministerial México-Canadá, se anuncian esfuerzos para impulsar el intercambio entre ambos países.
- Posteriormente el 22 de Mayo del mismo año, el senado de México recomienda iniciar negociaciones para el establecimiento de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.
- El 11 de Junio de 1990, los presidentes Carlos Salinas de Gortari y George Bush anuncian el inicio de las pláticas hacia una relación de libre comercio entre México y Estados Unidos.
- El 5 de Febrero de 1991, los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos anuncian simultáneamente su decisión de iniciar negociaciones trilaterales para crear una zona de libre comercio.
- El 12 de Junio del mismo año, se inicia el proceso formal en la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) en Toronto.
- El 11 de Agosto de 1992, finalizan las negociaciones del TLC entre los países miembros.
- Finalmente el 17 de Diciembre del mismo año, los presidentes de México y Estados Unidos, así como el Primer Ministro de Canadá firman el documento del acuerdo trilateral, lo único que resta es esperar la aprobación de los respectivos parlamentos y en su caso la entrada en vigor el primero de Enero de 1994.

- En Enero de 1993, Carlos Salinas de Gortari se entrevista con el presidente electo de Estados Unidos Bill Clinton para discutir temas de ecología y laborales.

Hasta el momento estos son los hechos más importantes en torno al Tratado de Libre Comercio, a continuación explicaré su contenido y la forma en que pretende aplicarse:

Los objetivos de este acuerdo son:

- Eliminar las barreras mercantiles entre México, Canadá y - Estados Unidos.
- Promover condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proporcionar protección a los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del acuerdo.
- Fomentar la cooperación trilateral.

Ante todo, el TLC significa el establecimiento del mercado más grande del mundo, con un potencial de 360 millones de consumidores, un número mayor aún que el de la Comunidad Económica Europea.

Este tratado prevee la eliminación de las tasas arancelarias sobre bienes y servicios originarios de cada uno de los tres países; la eliminación de estos aranceles se dará en forma paulatina, de tal manera que se espera llegar a una total liberación de barreras en un plazo de 5 a 15 años dependiendo del tipo de bien o servicio.

Por otra parte, en este convenio se ha dado gran importancia a la ecología y al medio ambiente en general por que los tres países miembros, se han comprometido a aplicar y administrar el tratado de manera compatible con la protección al medio ambiente.

El TLC no tiene como objetivo establecer una zona cerrada protegida del resto del mundo, sino que se podrán conservar alianzas económicas anteriores o crear nuevas.

Es muy importante estar conscientes de las grandes diferencias económicas que existen entre los tres países que conforman este Tratado y para ilustrar esta situación presento una tabla (Figura I.5-1) en donde se muestra que el producto nacional bruto de México es muy inferior al de sus socios, sin embargo existen aspectos como el precio por hora de trabajo que son favorables para México.

Por otra parte, es interesante observar de qué manera resultan atractivos los países que conforman el TLC para las inversiones de los otros dos bloques comerciales más importantes del mundo (Figura I.5-2).

Finalmente se presenta otra tabla (Figura I.5-3) que muestra la inversión anual que cada país que conforma el TLC ha hecho en los territorios de sus socios comerciales.

Después de hacer un análisis de estas tablas podemos darnos cuenta de que México se encuentra en una situación económica muy inferior a la de sus vecinos, de tal manera que es definitivo que para nuestro país, la formación de este tratado representa un gran reto y que tendremos que hacer modificaciones tanto en las leyes laborales, fiscales y de inversión, además de provocar cambios radicales en productividad y calidad para afrontar con éxito el futuro.

Los cambios que México tiene que experimentar no pueden darse de la noche a la mañana, por lo cual es urgente la necesidad de prepararnos desde ahora a nivel tanto personal como empresarial para que, llegado el momento de actuar, podamos hacerlo con éxito, dando solución a grandes problemas que se presentan a nivel nacional y aprovechando aquellas ventajas que tenemos ante nuestros socios comerciales (Figura I.5-4).

DESIGUALDADES DE LOS PAISES MIEMBROS DEL TLC.

	México	Canadá	Estados Unidos
PBN (miles de millones de dólares)	283	501	5,673
Población (millones de habitantes)	83	27	253
Precio por hora de trabajo (dólares)	1.8	16.02	14.77
Tasa de alfabetización (porcentaje)	87	99	99
Mortalidad infantil (porcentaje)	29	7	10

* Excélsior.

Figura I.5-1

INVERSION EXTRANJERA EN NORTEAMERICA POR PARTE DE LA CE Y JAPON
(millones de dólares)

	COMUNIDAD ECONOMICA			JAPON		
	México	Canadá	Estados Unidos	México	Canadá	Estados Unidos
1981	ND	10,349	64,145	ND	977	7,679
1982	ND	10,645	74,012	ND	1,219	9,677
1983	ND	10,821	82,286	ND	1,379	11,336
1984	2,032	12,768	96,555	816	1,627	16,044
1985	2,461	13,987	106,004	895	1,833	19,116
1986	3,203	17,299	127,221	1,038	2,224	26,824
1987	3,878	18,998	161,061	1,170	2,531	34,421
1988	4,038	22,438	188,342	1,319	2,976	51,126
1989	4,642	24,365	216,132	1,356	4,217	67,319
1990	ND	ND	229,913	ND	ND	83,498

(ND=No Dato)

INVERSION DE MEXICO, CANADA Y ESTADOS UNIDOS EN NORTEAMERICA, 1981 - 1990
(millones de dólares)

	ESTADOS UNIDOS		CANADA		MEXICO	
	México	Canadá	México	Estados Unidos	Canadá	Estados Unidos
1981	6,962	46,957	187	18,012	0.97	163
1982	5,019	43,511	195	17,036	5.13	259
1983	4,381	44,339	207	18,481	6.80	244
1984	4,568	46,830	255	29,497	5.13	308
1985	5,087	46,435	198	35,008	5.50	520
1986	4,623	50,629	195	39,189	4.72	841
1987	4,913	57,783	179	41,809	4.95	903
1988	5,712	62,656	172	42,356	3.84	858
1989	7,280	65,548	168	43,967	3.64	11,251
1990	9,360	68,431	ND	45,674	ND	ND

(ND=No Dato)

Figura I.5-3

BALANZA DE FUERZAS Y DEBILIDADES DE MEXICO.

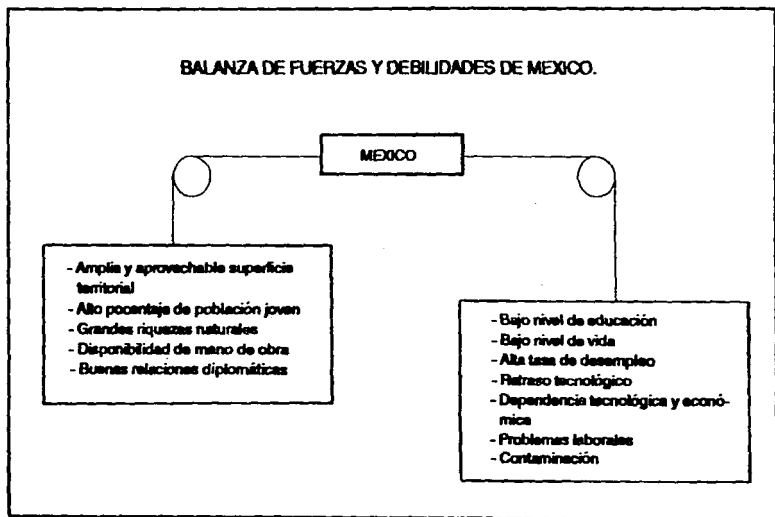


Figura I.5-4

I.6.- RETOS GENERALES DE FIN DE SIGLO, A 6 AÑOS DEL SIGLO XXI.

Haciendo un breve análisis de las condiciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas que prevalecen en la actualidad en los países desarrollados, no es difícil darse cuenta de la situación crítica y deficiente que sufre México en estos ámbitos.

México tiene problemas muy graves en muchos campos, la tecnología, la educación, la economía y la contaminación entre otros, son temas de vital importancia y de urgente solución, en primer término, por el bienestar de sus habitantes y en segundo término por que de no ser así el país no podrá hacer frente a las exigencias mundiales para poder sobrevivir como Nación.

La llegada de México a éste singular momento de competencia mundial en tiempos de crisis, nos ofrece la oportunidad histórica de trascenderla; de identificar y desarrollar áreas específicas - como la agricultura, la pesca, la industria y el turismo - en que podemos ser competitivos y de redescubrir nuestros valores y ventajas comparativas logrando así mejores condiciones para integrarnos al nuevo orden internacional. El hecho de ingresar a la competencia global en tiempos de crisis, supone un gran reto, pero podrá traernos también grandes satisfacciones.

La integración exitosa de nuestro país a la velocidad y al ritmo del entorno mundial, dependerá en buena medida a nuestra capacidad para desarrollar con efectividad, las estructuras legales, políticas y de producción, así como de actuación civil y estatal.

Lo que ha pasado a nivel nacional, es precisamente que nuestro entorno ha cambiado, que debemos responder a las nuevas demandas de empleados y clientes distintos, que en un entorno social en continua transformación nos presenta nuevas necesidades y expectativas, que ya no podemos medirnos en productividad o calidad sólo con nuestros competidores tradicionales, tendremos que cambiar los estándares de productividad y calidad a los

cuales estábamos acostumbrados debido a que nuestros nuevos clientes potenciales tendrán al alcance productos y servicios de muy alta calidad y bajo precio.

Existe en América Latina una perspectiva muy grave; la realidad es que en los países del primer mundo, el desarrollo que están experimentando se da en forma muy acelerada mientras que en latinoamérica seguimos luchando por salir de la crisis que la mayoría de estos países sufrimos.

Es obvio que para poder llegar a ser un país desarrollado, es necesario comenzar por resolver problemas como el hambre, la pobreza, el analfabetismo, etc., lo alarmante del caso es que mientras los países subdesarrollados luchan por resolver estos problemas, los países desarrollados experimentan un ritmo acelerado de crecimiento y mejoramiento de tecnología, estructuras organizacionales, sistemas productivos, etc., provocando un distanciamiento aún mayor del que ya existe entre el primer mundo y las naciones subdesarrolladas.

Esto nos hace pensar en la urgencia que tenemos para tratar de acortar esta distancia.

El reto es muy claro, tendremos que resolver nuestros problemas más elementales al mismo tiempo que deberemos tomar las medidas necesarias para lograr el desarrollo, de no ser así, es posible que cuando estemos dando los primeros pasos en cuanto a tecnificación, educación, etc., los países desarrollados puedan sustituir gracias a sus adelantos lo que los países en vías de desarrollo pueden ofrecerles en ese momento.

El gran reto para México es lograr que nuestras empresas se desarrollen en forma individual y conjunta, debemos mejorar aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas oportunidades de mercado. Es principalmente un reto para los profesionales, los técnicos, los obreros, sindicatos, las universidades y escuelas, los maestros, el gobierno, los empleados públicos y para la sociedad mexicana en su conjunto, que como un todo, debe responder al reto productivo, intelectual y político de tener una

industria competitiva a nivel mundial, en un país en el que todos estemos comprometidos en un esfuerzo de superación constante. (*)

Por último, es necesario mencionar la gran importancia que tiene el papel que deberá jugar el gobierno en el futuro próximo del país. Es necesario que el gobierno se limite únicamente a la negociación y determinación de las reglas que regirán el comercio internacional y es importante subrayar que éste no debe intervenir ni participar en las actividades productivas.

Hay que decir que el gobierno ya ha efectuado la venta de las empresas improductivas paraestatales y esto me parece un buen inicio, sin embargo existen algunos ámbitos en los que el gobierno sigue teniendo absoluto control (petróleo, electricidad, etc.) y en mi opinión ésto deberá terminarse en el corto plazo, de no ser así, temo que estos sectores difícilmente alcanzarán el nivel de competitividad requerido para sobrevivir en la nueva competencia global.

(*) El Desarrollo Industrial de México
Cambio, Reto y Oportunidad

HEMEROGRAFIA

Eliminó Fronteras Internas la Comunidad Europea

Desde el Lunes, la Banca Operará en Donde Elija

M. BARBERENA Y J.J. HERNANDEZ
corresponsales

BRUSELAS, 1º de enero.— Con una cadena de mil antorchas que se encendieron de Grecia a Gran Bretaña y de Portugal a Dinamarca, los doce países de la Comunidad Europea (CE) celebraron la medianoche del 31 de diciembre el inicio oficial del Mercado Único, un gran espacio económico sin aduanas y sin fronteras interiores por el que mercancías,

SIGUE EN LA PÁGINA VEINTICUATRO

Pobreza y Deuda son Amenazas Para la paz. Afirma Juan Pablo

PATRICIA CERDA

Hay múltiples amenazas para la paz. La pobreza generada por la injusta distribución de la riqueza; la falta de respeto a la soberanía y libertad de los pueblos en desarrollo; el peso "insostenible" de la deuda externa; las violencias de la droga, la miseria, la xenofobia, el racismo y el crimen, son realidades dramáticas que hoy frenan el libre crecimiento de la paz en el mundo.

SIGUE EN LA PÁGINA VEINTICUATRO

Empezó el año con dos Nuevas Repúblicas en el Viejo Mundo

HERNAN RODRIGUEZ MOLINA
corresponsal

PRAGA, 1º de enero.— Europa amaneció este 1º de enero con dos nuevos Estados. Cuando las campañas de las innumerables iglesias de Praga y Bratislava marcaron la llegada del año nuevo, pusieron fin a la historia de 74 años de Checoslovaquia para dar nacimiento a dos nuevos países: la República Checa, con 10 millones de habitantes, y la Eslovaca,

SIGUE EN LA PÁGINA VEINTICUATRO

Prioridad del Combate a la Inflación en la CE: Solchaga

MADRID, 26 de enero (AP-DJ).— El ministro español de Finanzas, Carlos Solchaga, informó que el contenido frente a la inflación debe continuar siendo una prioridad para los países de la Comunidad Europea (CEE).

tema del curso que adopte la política monetaria alemana en las próximas tres semanas y meses, existe un amplio margen para que otros países de la CE reduzcan sus diferencias de tasas de interés", manifestó Sol-

Comercio, no Ayuda

TLC Desvirtuado

RODRIGO CALVILLO

¿Un banco para el desarrollo fronterizo México-Estados Unidos? La idea de pronto se menciona por todas partes, incluso se habla de cuánto o qué proporciones le toca a cada país y parece que, pese a todo, se convertirá en una pieza clave de un metro que se conoce como TLC.

EU y la CE Buscan Acuerdo Ante el GATT

BRUSELAS, 8 de enero (ANSA).— Estados Unidos y la Comunidad Europea intensificaron los contactos con vistas a la reunión del 15 de enero en Ginebra entre los 108 representantes de los países integrantes del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT).

El fuerte meollo que representaba el consenso francés ha sido superado. Aunque con un reducido margen, el 51 por ciento de los votos del pueblo que Francois Mitterrand fue suficiente para reimpulsar el Tratado de Maastricht, que propugna por una integración europea, que en principio solamente abarcará a los integrantes de la Comunidad Económica Europea: Inglaterra, Italia, Francia, Alemania, España, Dinamarca, Grecia, Bélgica, Holanda, Portugal, Irlanda y Luxemburgo.

Con el referéndum Francia estuvo en el ojo del huracán. Un no de los franceses para la adhesión al Tratado de Maastricht hubiera implicado nuevas negociaciones en la integración que buscan los

Principales Acontecimientos de la Unión Política y Económica

Cronología Sobre el Tratado de Maastricht

BRUSELAS, 16 de diciembre (Reuters).— El Tratado de Maastricht sobre unión política y económica acordado por la Comunidad Europea durante su reunión cumbre en diciembre del año pasado ha

signado la agenda del bloque durante 1992.

Los siguientes son los principales acontecimientos que se registraron este año en el seno de la CE:

SIGUE EN LA PÁGINA OCHO

Europa hacia la integración Tratado de Maastricht

ROQUE GALLEGOS MARIN

Poul Shluter, premier danés, ha declarado que una segunda ronda en su país para adherirse al tratado se hará siempre y cuando se excluya la obligatoriedad de adoptar la moneda única. Aunque la influencia danesa sea mínima, de todas maneras marca un mal antecedente para llegar a la integración parcial de Europa.

Si existe voluntad política y capacidad para solventar los imponderables que se presentan en el camino, hay posibilidades de asegurar el futuro éxito del tratado. Sin embargo, prevalecen los intereses económicos, el convenio pasará a la historia como un excelente proyecto de integración. Europa ha olvidado en estos

El TLC, prioridad de seguridad nacional para Estados Unidos

Figura entre los temas principales de su política exterior

WASHINGTON (Notimex).— El tratado de libre comercio para Norteamérica y la Ronda Uruguay del GATT, figuran entre las prioridades de un grupo de estudios que puso en marcha el Consejo Nacional de Seguridad (NSC), reveló hoy The Washington Post.

El relativo señaló que estos estudios estarán concluidos en un periodo de entre diez días y cuatro semanas, aunque algunos aspectos de esos podrían ser presentados antes a la consideración del equipo de toma de decisiones, agregó.

Uruguay del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y el tratado comercial entre México, Estados Unidos y Canadá, agregó.

Para este grupo se determinó la entrega de los estudios en un periodo comprendido de los próximos diez días a cuatro semanas, según el periódico.

Clinton, quien ha frenado su apoyo al tratado y rechazado su eventual renegociación, ha ofrecido hacer de la iniciativa bilateral una de sus prioridades en los próximos 100 días de su gobierno.

Este mes podría delinear Clinton los acuerdos suplementarios del TLC

WASHINGTON, D.C. (Notimex).— El gobierno de William Clinton aplicará una política comercial distinta que dará prioridad al tratado de libre comercio norteamericano, pero buscará igualar el terreno de juego con Japón y la Comunidad Europea, opinaron expertos.

Aunque no hay indicativos del nuevo gobierno para inicio de la negociación de los acuerdos suplementarios, fuentes del Congreso han previsto que el marco de trabajo para ellos podría delineararse este mes, que la legislación de ejecución estaría lista en junio y efectuada la votación del congresista en agosto.

Clinton, quien este viernes refrendó su compromiso de moverse adelante con el acuerdo comercial bilateral, tras su reunión con el primer ministro canadiense Brian Mulroney, ha tomado durante su breve administración medidas calificadas como proteccionistas por gobiernos extranjeros.

Asegura el TLC Equidad en las Controversias

Indispensable, Contar con un Mecanismo que Garantice Soluciones Justas: Secofin

Porcentualmente más Altos los Impuestos en México que en Estados Unidos: C. Yáñez

En una relación comercial tan intensa como la que habrá entre México, Estados Unidos y Canadá con el TLC, es natural anticipar que en algún momento surgirán diferencias de criterio e interpretación de normas y leyes que registrarán los intercambios, así como controversias. Por lo tanto, afirmó Omar

Tanto el sistema fiscal estadounidense como el mexicano son federales, aunque en la práctica existe una enorme diferencia en cuanto a que el primero además de establecer la obligatoriedad de la contribución federal existe otra en cada uno de los estados de la unión. En el caso de nuestro país ésta

Debe Japón Reducir 20% el Superávit con EU en 5 Años

Pedimos más Liberalización Comercial; no es que Seamos Proteccionistas, Afirma

WASHINGTON, 25 de febrero (AP-DJ).— El presidente del Consejo y jefe ejecutivo de Ford Motor Co., Harold A. Posing, apresuró a Japón para que tome acciones sobre su creciente superávit comercial con Estados Unidos, señalando que debería intentar lograr una reducción de 20 por ciento en los próximos cinco años.

Durante su discurso ante el club nacional de prensa, Posing indicó que a Japón se le debería exigir la responsabilidad de cómo lograr un mejor balance comercial. Sin embargo, abundó, Estados Unidos "deberá insistir en que los nipones logren un balance de entre 5,000 millones y 10,000 millones de dólares sobre una base prolongada y que se logre e

Deberán Ahorrar Menos

Acciones Para Incrementar el Consumo de los Japoneses

TOKIO, 22 de febrero (EFE).— El consumidor japonés, en contra de la tradición establecida, debe dejar de ahorrar y gastar una mayor parte de sus ingresos en comprar más

mercadería que seque al país de la crisis económica en que entró cuando estalló la llamada "economía de la burbuja" (la especulación bursátil e inmobiliaria) hace más de un año.

Cambian Estrategias las Empresas Japonesas

- ★ Anuncian el Recorte de Miles de Empleados
- ★ Calculan en un Millón el Exceso de Obreros
- ★ Buscan Adequarse al Entorno Recesivo Mundial

TOKIO, 24 de febrero (AP-DJ).— Durante meses, Japón se ha encontrado en medio de una seria contracción económica. No obstante, sus enormes corporaciones se mantuvieron como el sol por enorme fuerza pudieran capear la tormenta y evitar dolorosas despidos y reestructuración.

SEGUIR EN LA PAGINA CUATRO

- ★ Discordias por su Elevado Superávit Comercial
- ★ Amagan Presiones Proteccionistas de EU y la CE
- ★ Estudian un Nuevo Programa de Recuperación

TOKIO, 24 de febrero (EFE y AFP).— La presión internacional para que Japón abra más su mercado a productos extranjeros ha crecido tras anunciarse que ha acumulado un superávit con sus socios comerciales de 107,000 millones de dólares en 1992.

Con la disminución de las importaciones, debido a la crisis económica que afecta a este país

CAPITULO II

El hombre que cierra la puerta a todos sus errores, dejará fuera a la verdad.

Rabindranath Tagore.

MEXICO ANTE LA NUEVA COMPETENCIA.

- II.1 Situación actual de la pequeña y micro empresa mexicana.
 - II.2 Rasgos culturales y estilo gerencial mexicano.
 - II.3 Debilidades y fortalezas de micro y pequeñas empresas ante la nueva competencia.
 - II.4 El administrador de empresas y su directa intervención en los retos del futuro.
 - II.5 Premio nacional de calidad.
 - II.6 Una actitud emprendedora.
 - II.7 La actitud del líder.
- Hemerografía.

II.1.- SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.

Es incuestionable que en México, durante mucho tiempo nos hemos dedicado a resolver urgencias para librar obstáculos inmediatos y salir adelante, pero hemos descuidado el futuro de nuestra nación.

El proteccionismo gubernamental que México sufrió durante más de 40 años, nos ha sumergido en un letargo industrial, ésto ha traído como consecuencia un atraso tecnológico en el ámbito empresarial mexicano.

Por otra parte en forma paralela al proteccionismo se dió una estrategia en la cual el estado fungió como impulsor de la economía através de su intervención directa en ella, reduciendo la participación de las empresas de capital privado.

Afortunadamente en los últimos años hemos sido testigos de una nueva estrategia de desarrollo que sustituye la participación del estado por la acción empresarial de capital privado.

México requiere la creación anual de uno a dos millones de empleos para personas que ya nacieron y cuyo arribo al mercado laboral es inevitable; de esto dependerá en buena parte la estabilidad económica de nuestro país. Cabe preguntarse si la gran empresa conseguiría las metas económicas - creación de empleos y desarrollo armónico que el gobierno fue incapaz de lograr.

Es evidente que ni el gobierno ni la gran empresa han podido promover por sí solas nuestro desarrollo económico, por lo cual es necesario explorar y desarrollar a la micro y pequeña empresa mexicana.

**¿CUALES SON LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS?
¿COMO DISTINGUIRLAS DE LAS MEDIANAS Y LAS GRANDES?**

Principalmente las empresas son clasificadas por el número de empleados que las conforman y después por el valor de sus ventas netas anuales, como se muestra en la siguiente tabla (*). Así, una microempresa es aquella cuyo número de trabajadores no excede a 15 personas y cuyas ventas netas no sobrepasan el salario mínimo en 110 veces; una pequeña empresa, en cambio, está constituida por no más de 100 empleados y sus ventas netas son inferiores a 1,115 veces el salario mínimo.

CLASIFICACION	NUMERO DE EMPLEADOS	VENTAS NETAS ANUALES
MICROEMPRESA	1-15	110 VECES EL SALARIO MINIMO GRAL.
PEQUEÑA EMPRESA	16-100	1,115 VECES EL SALARIO MINIMO GRAL.
MEDIANA EMPRESA	101-250	2,010 VECES EL SALARIO MINIMO GRAL.
GRAN EMPRESA	251 o más	2,011 VECES EL SALARIO MINIMO GRAL.

Según datos publicados por Nacional Financiera hacia principios de 1990, la micro y pequeña empresa representaban - en el sector manufacturero nacional - el 88% del total de los establecimientos productivos (Figura II.1-1), el 40% de la producción y el 56% del personal ocupado. De aquí la gran importancia que tiene para el país el desarrollo de estas empresas.

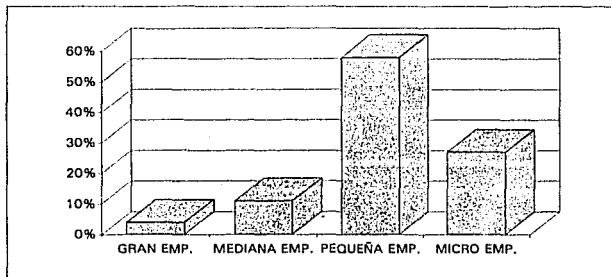


FIGURA II.1-1

(*) Boletín Oficial de la Federación
18 de Mayo de 1990

La trascendencia de la pequeña empresa no es un fenómeno exclusivo de las economías en desarrollo. Varios estudios recientes sobre los cambios en la economía internacional destacan la inversión en estas empresas y su creciente liderazgo en la participación de mercado y en las exportaciones. Ello se explica por la gran capacidad de adaptabilidad y de respuesta de estas empresas y por sus sistemas de organización que a diferencia de las grandes empresas son mucho más sencillos.

Se habla mucho del desamparo en el que se encuentra la pequeña empresa mexicana, lo cual es totalmente cierto. La micro y la pequeña empresa mexicana vive acosada por un sistema bancario que opera como si fueran casas de empeño y no distinguen las diferencias entre un monopolio telefónico y una pequeña empresa que apenas alcanza a subsistir.

Por otra parte, cuando se analiza la situación de la pequeña empresa, sobresalen problemas como la sub utilización de su capacidad instalada, su bajo nivel de desarrollo, la ausencia de planeación y control, poca previsión para asuntos a largo plazo, carencia de personal capacitado, débil estructura financiera y débil estructura comercial entre otros.

Es una realidad que los mecanismos de financiamiento son insuficientes en comparación con la demanda existente (Figura II.1-2) ya que generalmente se obtiene un monto inferior al préstamo solicitado, aquí hay que aclarar que en muchas ocasiones el monto del préstamo pedido por el empresario es superior a lo que realmente necesita.

Afortunadamente todo parece indicar que se está empezando a tomar más en serio a las micro y pequeñas empresas y que ya se visualiza su influencia en el sano desarrollo económico del país; con el fin de financiar a estas empresas, se ha creado NAFIN (Nacional Financiera), organismo encargado de promover y fomentar a la micro y pequeña empresa y que brinda servicios de apoyo a éstas, dentro de los que encontramos:

- 1 .- Programas de Apoyo.
- 2 .- Servicios Financieros y Crediticios.
- 3 .- Asistencia Técnica.
- 4 .- Capacitación.
- 5 .- Servicios de Consultoría.
- 6 .- Trámites para Permisos, Gestiones y Licencias.
- 7 .- Asesoría Empresarial Especializada.

En pocas palabras, todo lo que un empresario necesita.

Ante la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio es necesario crear las bases necesarias para lograr el desarrollo de la micro y pequeña empresa mexicana ya que sin duda, son éstas las que requieren de mayor apoyo en aspectos como adquisición de tecnología y capacitación para lograr competir con éxito ante la nueva competencia.

Los aspectos que hoy en día adquieren relevancia ante las nuevas condiciones del mercado son sin duda: la PRODUCTIVIDAD y la CALIDAD. Y es necesario establecer estos aspectos como objetivos fundamentales en cualquier empresa nacional.

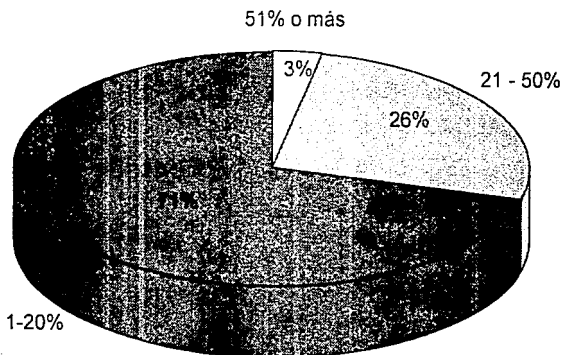
Estoy convencido de que en México hay una gran cantidad de empresarios en potencia a los cuales se debe motivar y facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

"Un país moderno no es el que tiene una élite moderna, sino aquel donde las acciones de la mayor parte de sus ciudadanos están orientadas hacia objetivos modernos". (*)

Es de vital importancia que a nivel nacional se de apoyo a la micro y pequeña empresa, no por un sentimiento piadoso de ayudar al débil, sino por que en ellos se encuentra un enorme potencial de generación de riqueza. La prosperidad de estas empresas es el reflejo del grado de desarrollo integral y de la capacidad de un pueblo.

(*) EMPRENDEDORES

DIFICULTAD PARA OBTENER FONDOS (% obtenido del crédito solicitado)



II.2.- RASGOS CULTURALES Y ESTILO GERENCIAL MEXICANO.

El empresario mexicano, por razones culturales ha acarreado a lo largo de su vida, una serie de concepciones y hábitos que le han sido inculcados desde su niñez tanto en el ámbito social, familiar y educativo.

Se muestran a continuación un conjunto de deficiencias que se concluyen con base en la investigación bibliográfica y la aplicación de entrevistas a distintos empresarios mexicanos.

En México, actualmente, nos cuesta trabajo reconocer nuestras lagunas de conocimiento y ésto provoca que lejos de solucionar ésta deficiencia, se torne cada vez más severa. El primer paso para solucionar el problema, es reconocer su existencia, si no se parte de este punto, este nunca será solucionado. Esta actitud debe cambiar tanto para el empresario mismo como para sus subordinados. En lugar de castigar, reprimir o ridiculizar a aquella persona que externa su desconocimiento en cierta materia, se debe primero, subrayar que esa es la forma adecuada de proceder y posteriormente, habrá que tomar las medidas necesarias para corregir esa ausencia de conocimiento.

Por otra parte, en México se piensa que las instituciones educativas son las únicas responsables de desarrollar y promover el conocimiento, esto es un error, el empresario tiene la obligación de tomar las medidas necesarias para lograr que dentro de su organización se impartan conocimientos y cursos de capacitación que ayuden al desarrollo integral del personal. Esto debe hacerse no sólo porque a largo plazo resulte redituable para la empresa, sino porque es la función ineludible de cualquier organismo social.

"Se percibe en muchas empresas mexicanas una hostilidad cultural más o menos evidente hacia quien busca el desarrollo personal y el conocimiento;

una sanción implícita hacia quien manifiesta no saber algo y abre con ello la puerta a la investigación y a la verdad". (*)

En muchas empresas es común observar un fenómeno llamado "canibalismo empresarial" que consiste en recompensar con premios en efectivo, viajes, bonos, reconocimientos públicos, trofeos, medallas, etc. pero sólo para el líder del grupo, y aunque es merecido, no se reconoce el mérito de quien fabricó el producto, lo empacó, lo cobró, lo entregó, en fin, quedan relegados todos aquellos que intervinieron en la operación. Así se origina el canibalismo "Yo quiero ser el mejor" sin importar el bienestar de toda la organización; es realmente excepcional el observar que se dé un premio o se haga un reconocimiento a un grupo de empleados, provocando así que cada trabajador piense sólo en sí mismo sin importar el bien de su grupo de trabajo.

Este fenómeno se dá desgraciadamente, desde el inicio de nuestra educación, en nuestro sistema educativo tradicional, se estimula el individualismo destructor, así observamos la típica escena de premiación a final de cursos, en la que se reconocen la aplicación y la disciplina de los elementos, pero no así el esfuerzo y la armonía que son valores menos importantes de reconocer que los primeros; con esta conducta se confirma el principio de "SER EL MEJOR" y no "HACER LO MEJOR".

Es una realidad el hecho de que en México no se fomenta durante nuestra educación el espíritu de equipo, sólo pensamos en nosotros mismos y nuestro esfuerzo personal.

Para destacar como país a nivel internacional y poder competir comercialmente con el mundo, es necesario hacer las cosas en forma conjunta, para lo cual, necesitamos fomentar esta forma de pensar desde la educación básica.

(*) CULTURA DE LA EFECTIVIDAD
INSTITUTO DE EFECTIVIDAD XABRE
Grupo Editorial Iberoamérica

Si obtenemos buenos resultados a nivel empresarial, ya sea alta productividad, calidad, buen servicio, etc., debemos premiar al grupo de personas que lo han logrado, de esta manera propiciaremos que los trabajadores vean por el bienestar de su grupo de trabajo.

Haciendo un análisis de nuestra cultura empresarial, nos percatamos de que existe una agrupación de convivencia social por clases, lo cual hace que el obrero busque agruparse con los de su misma condición, el jefe con iguales a él, y lo mismo sucede con los directores, esta actitud rompe con toda posibilidad de integración, aunque podemos esperar que el de abajo se integre con el de arriba, sino que estos últimos deben romper con las barreras que les impide identificarse con su gente, en la búsqueda permanente para lograr que toda la gente de la organización se sienta integrada.

Desafortunadamente en nuestro país, es común la creencia de que entre mayor es la distancia del jefe con su gente, mayor será su importancia.

Uno de los principales obstáculos que impiden al empresario mexicano la asimilación de los cambios que en la actualidad se dan en las condiciones del mercado es el llamado "síndrome del producto terminado".

Coincidiremos en que "producto terminado" es el resultado de una línea de producción, al cual no se le requiere agregar nada más, su proceso ha concluido y está listo para su consumo.

Lo llamamos síndrome, cuando el mismo proceso parece haberlo padecido una persona que se considera "terminada", de modo que los cambios sean inoperantes en ella.

En determinado momento de su vida, la persona tiende a pensar que su proceso de preparación y formación ha terminado. Esto supone un estancamiento y atraso de la persona. Habrá que estar siempre consciente de que el mundo cambia, y que nosotros tendremos que cambiar junto con él para lograr sobrevivir. "El hombre no es perfecto, pero sí perfectible".

Las soluciones que pretenden aplicar muchos de los empresarios mexicanos cuando están en dificultades es la de "cortar cabezas" y por supuesto nunca la de ellos mismos, sino la de un ejecutivo de menor jerarquía para atribuirle toda la responsabilidad de los pobres resultados obtenidos pensando que así ha solucionado adecuadamente el problema.

Si las cosas no se están haciendo conforme a lo planeado, se deberá en muchas ocasiones a la incapacidad de los líderes o directores, de lograr que los subordinados actúen de tal manera que las cosas se ejecuten en forma adecuada.

La motivación es un aspecto que muy pocas ocasiones es tomado en cuenta por los gerentes y directores de empresas mexicanas.

Otro error que suele cometerse es que el empresario cree que el tamaño de su empresa es la prueba del éxito. Esto puede llevarnos a provocar el crecimiento de la empresa sin contar con un soporte adecuado, de tal manera que puede llegar el momento en el que los sistemas de control en la organización sean ineficientes o insuficientes.

Vale más una empresa pequeña, en la cual todas las actividades estén perfectamente definidas y controladas que una organización de grandes dimensiones en donde se dé la burocratización y complicación de procedimientos de modo que el control se torne ineficiente y complicado.

No se quiere decir con esto que la empresa deba estancarse en su crecimiento si no que éste deberá darse en forma paulatina y con una correcta planeación en el corto, mediano y largo plazo.

Hasta el momento se han mencionado aquellas costumbres y actitudes negativas que comunmente se observan en la cultura y estilo gerencial mexicano, pero es necesario mencionar también que existen muchos aspectos positivos y dignos de subrayar en los niveles gerenciales de las empresas mexicanas.

En la década de los 80's, México sufrió una severa crisis que provocó un sin número de problemas en las empresas mexicanas, sin embargo, muchas de éstas lograron sobrevivir aún en las condiciones más difíciles y adversas.

Esto demuestra una gran capacidad por parte de los líderes de éstas organizaciones para solucionar problemas y librar grandes obstáculos.

Todo parece indicar que México superará la crisis, ya que se han dado indicios de recuperación y resurgimiento de la economía, sin embargo el gran reto ahora, está en hacer frente a la apertura comercial del país y a su integración en el bloque comercial más grande del mundo.

Esto supone una competencia abierta con empresas de países desarrollados cuyos productos y servicios ostentan niveles de calidad que en México no era común observar.

Hoy es indispensable integrar en la cultura empresarial, conceptos como productividad y calidad ya que sin éstos, no podremos sobrevivir en el nuevo entorno económico mundial.

II.3.- DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA - ANTE LA NUEVA COMPETENCIA.

En la década de los ochenta, la micro y las pequeñas empresas mexicanas mostraron flexibilidad para adaptarse a la crisis mexicana, sin embargo, esta adaptación les permitió su sobrevivencia pero no su desarrollo.

Ante las nuevas condiciones económicas que se plantean en el mundo, es urgente la necesidad de lograr un alto grado de desarrollo en las micro y pequeñas empresas, para lograr así una competencia equilibrada con aquellas que se establezcan en territorio nacional o vendan sus productos en México.

Esta no será tarea fácil, y para lograrlo tendremos que comenzar por entender cuales son las ventajas y desventajas de estas empresas, aprovechando en forma estratégica los aspectos en los cuales puedan destacar y corrigiendo las deficiencias que presentan.

En un artículo publicado por la revista Expansión, el Lic. Sánchez de la Vera, ex presidente de Canacintra, menciona cuales son los principales obstáculos que hoy en día afronta la pequeña empresa mexicana: (*)

En primera instancia, se hace referencia a la escasez de capital para la compra de maquinaria y equipo que permita lograr un nivel de competitividad comparable al de las grandes empresas.

Otro problema al cual se enfrentan estas empresas es la falta de apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos, además de un desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.

Por otra parte es común el hecho de que en las pequeñas empresas mexicanas

(*) Expansión
Enero 13, 1993.

existe una deficiente capacitación personal debido a que normalmente en la pequeña empresa no existe un área determinada para el desarrollo de su gente y mucho menos un presupuesto destinado a éste renglón.

En materia de planeación, la pequeña empresa mexicana se ha dedicado a la resolución de problemas a corto plazo pero en muy pocas ocasiones se establece la necesidad de llevar a cabo un plan que contemple el desarrollo de ésta en un plazo prolongado, es así como surge el gran problema de la falta de planeación en estas empresas así como la ausencia de controles en el cumplimiento de objetivos.

Actualmente muchas de las pequeñas empresas están trabajando por abajo de su capacidad instalada.

De acuerdo con diversos estudios realizados tanto en Nacional Financiera como en el Conacyt (Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología), la solución a los problemas de productividad y competitividad de las pequeñas empresas no está tanto en las finanzas como en el adecuado aprovechamiento del potencial de todos sus recursos.

Es tarea tanto del empresario como de los organismos públicos, privados, educativos, académicos y sindicales iniciar la misión de llevar a cabo un proceso de reconversión económica y no sólo de las empresas sino de toda la economía.

Es verdad que las micro y las pequeñas empresas enfrentan un sin número de problemas para lograr su desarrollo, sin embargo es indudable que tienen también, muchos aspectos positivos que sabiendolos explotar y aprovechar provocarán su éxito en el nuevo ámbito económico y comercial.

Una de las principales ventajas que presentan estas empresas frente a las grandes organizaciones es la posibilidad de dar una mejor y más personal atención al cliente.

Es común observar que cuando las empresas experimentan un crecimiento acelerado, una de las consecuencias más comunes es la dificultad que se tiene para atender y servir a todos sus clientes de una manera especial y personalizada, es aquí donde la micro y la pequeña empresa debe poner especial cuidado para lograr ocupar un lugar en el mercado.

En un artículo publicado por el Excelsior (*), el Sr. José Martínez Bolio, director y dueño de la empresa Andamios Tubulares, S.A. explica: "Uno de los aspectos básicos en las micro y pequeñas empresas es el servicio. Como se cuenta con una estructura administrativa ágil, se puede ofrecer un servicio especializado y personalizado a los clientes. Por ello, puede ganar mercados en relación con empresas más grandes y que por lo mismo, no pueden atender en forma personalizada a los usuarios de sus bienes o servicios".

Otra de las grandes virtudes que tienen las pequeñas empresas a diferencia de las grandes, es su capacidad de adaptación a los cambios del medio, gracias a su simplicidad organizacional.

Es indudable que la capacidad de respuesta ante un cambio drástico es mucho mayor en la pequeña empresa ya que en ésta, la toma de decisiones es mucho más ágil que en la gran empresa.

En el ámbito laboral, las ventajas que presenta la pequeña empresa son muchas, en primera instancia, la supervisión y el control del personal se dá de forma mucho más efectiva, facilitandose así la obtención de un producto o servicio de buena calidad.

Por otra parte, el ambiente laboral de estas empresas es propicio para el desarrollo de una buena relación entre jefes y subordinados, teniendo como consecuencia que los empleados se sientan parte de la empresa y que lleguen a pensar y actuar en razón del bien de la empresa.

(*) El Servicio es la Clave en la Microempresa
Excelsior
18 Enero 1993.

Para concluir, es necesario subrayar la importancia de emprender un cambio en las estructuras organizacionales así como en los esquemas de producción y comercialización de la micro y la pequeña empresa mexicana.

Las reglas ya están dadas y dentro de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio se contempla un periodo razonable para que las empresas mexicanas logren este cambio.

"Durante la clausura de la Convención Nacional de Industriales 1992, el Presidente Carlos Salinas de Gortari, garantizó a las pequeñas empresas que una vez concluida la negociación del TLC, tendrán el más firme apoyo del Gobierno de la República ya que éste, está decidido a que los beneficios del acuerdo trilateral no se concentren en unos cuantos, sino que sea un abanico de oportunidades para todos los mexicanos". (*)

(*) Apoyará el Gobierno a las empresas medianas y pequeñas.
Excélsior
Diciembre 1992.

II.4.- EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y SU DIRECTA INTERVENCION EN LOS RETOS FUTUROS.

Los temas que hoy en día se convierten en indispensables para sobrevivir es este nuevo entorno de competencia internacional se pueden resumir en:

- PRODUCTIVIDAD
- CALIDAD

Para lograr estos objetivos (a los cuales debe aspirar cualquier empresa que desee sobrevivir en el futuro próximo), es necesaria la participación de todos los miembros de la organización, sin embargo será determinante el desempeño del administrador de empresas para el logro de éstos.

Cuando se habla de productividad, se entabla una relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos ya sea en productos y/o servicios.

Los recursos que se utilizan en toda organización se pueden clasificar a grandes rasgos en: Recursos materiales, humanos y económicos.

Es tarea del administrador de empresas, procurar que tanto la obtención como el tratamiento de estos recursos sea el más adecuado a las necesidades de la empresa, sobre todo si hacemos referencia a la micro y pequeña empresa mexicana, como detonante del desarrollo de México.

Si nos referimos a las empresas de grandes dimensiones, entonces será necesario que el administrador guarde una estrecha relación con las personas directamente responsables de la adquisición y tratamiento de los recursos utilizados. Si se trata de recursos materiales, el administrador de empresas deberá sostener una estrecha relación con el departamento de compras (tanto de maquinaria como de materia prima). Con respecto a los recursos humanos, es indispensable que el administrador esté al tanto de los procedimientos de selección y contratación, así como de capacitación al personal.

El ámbito en el que sin duda el administrador de empresas tiene mayor influencia es en el de los recursos económicos, y es aquí donde éste debe hacer una gran labor; esto implica un gran conocimiento acerca de alternativas de inversión, precios en el mercado, situación económica del país, análisis financieros, costos de producción, pago de impuestos, etc., y a través de la aplicación de éstos, lograr el mayor beneficio para la organización.

Por lo que respecta a la calidad, hoy en día ya no basta con hacer productos bonitos y duraderos, lo que ahora se requiere es hablar en términos de Calidad Total (tema que se trata posteriormente), este nuevo concepto se refiere a la eliminación de errores tanto en el área de producción como en todas las áreas de la empresa. Es por esto que el administrador de empresas será determinante en el logro de este objetivo.

Si se habla de calidad total, se habla también de calidad en el servicio y no sólo en el servicio al cliente, sino en el servicio que se da entre los integrantes de la organización, se puede afirmar que el administrador de empresas tiene como principal labor la de servir a la organización y a las personas que trabajan para ella.

Por último es importante mencionar que para vivir acordes a la competitividad mundial, las empresas micro y pequeñas en particular y todas en general, deben ubicarse en un mundo de constante cambio, situación de la cual debe estar plenamente consciente el "nuevo administrador de empresas"; y éste, deberá desempeñar un papel preponderante en el mejoramiento tanto de la productividad como de la calidad ya que se ocupará de los factores que más influyen en estos ámbitos.

II.5.- PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

La apertura comercial de México es ya una realidad y es por eso que las empresas mexicanas tendrán que hacer frente a la competencia que supone el establecimiento de empresas extranjeras en territorio mexicano y la llegada de productos y servicios del exterior que en su mayoría abarcan gran parte del mercado mundial.

El gobierno mexicano, no contento con sólo promover la inversión extranjera, se preocupa por generar un cambio cultural que nos ayude a enfrentar esta nueva competencia.

Este proceso de cambio, no sólo es impulsado por el gobierno, empresarios preocupados por la necesidad de cambiar, se organizan y forman la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA).

Al conjuntar los intereses de FUNDAMECA como representante de un grupo de empresarios de nueva visión, conjuntamente con el gobierno, tenemos el surgimiento del nuevo "Premio Nacional de Calidad".

Para los mexicanos, la década de los 80's, fué sin duda una de las más difíciles de la historia reciente; debido a una falta de seriedad en la política económica y una falta de conciencia por el bien general de los mexicanos, que en más de una ocasión no sólo fué una crisis política sino social; desgraciadamente sólo hasta el momento en que sufrimos la crisis nos dimos cuenta de que era urgente un cambio cultural.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), convencida de la necesidad de fomentar la producción de los artículos competitivos y de estimular al fabricante nacional que utiliza sistemas permanentes de calidad en su producción, hizo entrega en 1985 por primera ocasión de premios nacionales y de reconocimiento a la calidad de los productos que demostraron cumplir con los requisitos mínimos que establecían las normas, y en algunos casos superarlos.

En virtud de la trascendencia de este acontecimiento, el gobierno federal decidió institucionalizar "El Premio Nacional de Calidad" a través del cual se reconociera y premiara el esfuerzo de los industriales nacionales, que sostienen y mejoren la calidad de los productos que fabrican.

De esta forma, el 23 de Julio de 1986, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo que establecía el anterior Premio Nacional de Calidad y posteriormente se incorporó al Texto de la Ley Federal Sobre Metrología y Normalización publicado en el mismo Diario el 26 de Enero de 1988, el cual consistía en un diploma al mérito para cada una de las industrias seleccionadas y a los 10 primeros lugares se les otorgaba además un reconocimiento especial.

El 30 de Noviembre de 1989, se fijaron nuevas reglas para el otorgamiento de el Premio Nacional de Calidad mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación del "Decreto por el cual se determinan los procedimientos para la selección de los acreedores, el otorgamiento y el uso del Premio Nacional de Calidad", Dicho decreto sirve como instrumento de apoyo a las políticas de la modernización industrial, desarrollo tecnológico e internacionalización de la economía mexicana.

Los principales objetivos del Premio son:

- 1 .- Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de calidad total en las unidades productivas de bienes o servicios en el País.
- 2 .- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos desde un enfoque de fomento y no de regulación.
- 3.- Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, basados en una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS	PUNTOS	MAXIMOS	PORCENTAJE
1 SATISFACCION DEL CLIENTE		180	18%
1.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	60		
1.2 SISTEMA DE RESPUESTA	30		
1.3 ESTANDARES DE SERVICIO	30		
1.4 RESULTADOS	30		
2 LIDERAZGO		100	10%
2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO	70		
2.2 VALORES DE CALIDAD	30		
3 RECURSOS HUMANOS		150	15%
3.1 INVOLUCRAMIENTO	40		
3.2 CAPACITACION	50		
3.3 RECONOCIMIENTO	30		
3.4 CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJO	30		
4 INFORMACION Y ANALISIS		100	10%
4.1 DATOS Y FUENTES	70		
4.2 ANALISIS DE LA INFORMACION	30		
5 PLANEACION		80	8%
5.1 PLANEACION ESTRATEGICA	30		
5.2 PLANEACION OPERATIVA	50		
6 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		160	16%
6.1 DISEÑO Y CONTROL	30		
6.2 MEJORA CONTINUA	70		
6.3 PROVEEDORES	30		
6.4 DOCUMENTACION	30		

CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS	PUNTOS	MAXIMOS	PORCENTAJE
7 EFECTOS EN EL ENTORNO		80	8%
7.1 PRESERVACION DEL ECO-SISTEMA	30		
7.2 DESARROLLO DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS - PROVEEDORES	50		
8 RESULTADOS		150	15%
8.1 MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	60		
8.2 MEJORA DE AREAS DE APOYO Y PRO - VEEDORES	40		
8.3 COMPARACION DE RESULTADOS	50		
T O T A L		1,000	100%

PRINCIPALES USOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION: El cuestionario del Premio, no sólo permite la evaluación de las empresas manufactureras y de servicios, se diseñó como un sistema de valores, una herramienta para comunicación y educación, un vehículo para la cooperación y un instrumento para ayudar en la evaluación de estándares de calidad. Es adaptable a las necesidades de cualquier organización y se utiliza en 4 áreas básicas: Evaluación, Establecimiento de un Sistema para la Calidad, Comunicación y finalmente, Educación y Capacitación.

EVALUACION: A la fecha, el uso principal de la guía y el cuestionario del Premio es evaluar: auto-evaluación de proveedores y evaluación para aspirantes al Premio. De estas alternativas, el mayor uso se da en auto-evaluación, tanto de los esfuerzos globales de una empresa, como de unidades individuales. La evaluación proporciona un marco de referencia objetivo y con orientación hacia el entorno, fija estándares elevados y permite comparar unidades que tienen diferentes sistemas u organizaciones.

También está utilizado (debidamente modificado) para otorgar premios tanto dentro de las compañías, como a nivel local y estatal.

ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA PARA LA CALIDAD: Las organizaciones que inician un esfuerzo de mejoría de la calidad, aménudo tienen problemas para definir el tipo de sistema que necesitan o para establecer sus objetivos.

Dado que el Premio abarca todos los aspectos de la calidad, puede ayudar a aquellos que arrancan un nuevo sistema a tener una visión completa e integrada de la administración de la Calidad Total.

COMUNICACION: Otro uso importante de la evaluación del Premio es en el área de comunicación. Esto incluye comunicación dentro de la empresa, entre empresas y proveedores y entre compañías que desean compartir información sobre calidad. La documentación del Premio permite, centrar y aclarar el contenido de la comunicación y ofrece un marco de referencia para comparar estrategias, métodos y progresos.

EVALUACION Y CAPACITACION: Hoy en día, se reconoce la educación y capacitación del personal directivo y operativo, son la clave para mejorar la calidad.

El cuestionario del Premio se ha usado como complemento a la capacitación y educación, particularmente a niveles gerenciales y directivos. Puede usarse también para establecer el contexto en el que los especialistas se capacitarán, al proporcionarseles una visión integral de los objetivos y metas de la empresa, de la cooperación que se espera entre distintas unidades y el significado de la calidad en su disciplina particular.

Con la implantación del Premio Nacional de Calidad, hoy en día las empresas tienen a su alcance una forma de evaluación objetiva y crítica del proceso de Calidad Total. Esto les permitirá identificar áreas

de mejora dentro de la labor que cada uno desempeña, de donde podrán desarrollar planes específicos para la mejora continua.

Por otro lado, podrá ayudar a las empresas a reconocer sus fortalezas, y así poder utilizarlas para obtener beneficios dentro del mercado en que compiten.

11.6.- UNA ACTITUD EMPRENDEDORA.

El llamado "hombre de empresa", no es aquel que posee una organización o manda sobre ella, es aquel que sustenta el calificativo de Emprendedor y ésto quiere decir: ejercer el oficio o misión de emprender acciones arduas con el objeto de alcanzar grandes metas.

No siempre coinciden, ni en sus personas, ni en sus cualidades, el emprendedor y el empresario, es decir, quien promueve con creatividad e iniciativa nuevos campos de acción o quien tiene la propiedad de una organización por grande y eficiente que ésta sea.

El empresario, cumple con cierto número de obligaciones y responsabilidades que le exige su posición, a diferencia del emprendedor, quien busca por sí solo, a través de la iniciación de una empresa, el cumplimiento de una labor que él solo se ha impuesto.

Es característico del emprendedor, constituirse como el centro de sus propias motivaciones, son muchos los que se encuentran a la expectativa de oportunidades favorables sin hacer nada para que éstas aparezcan; el emprendedor por el contrario, arranca su acción de sí mismo, en una forma de automotivamiento, tal y como debe darse la motivación eficazmente entendida.

El verdadero hombre de empresa sabe que nadie podrá estimularlo desde fuera si él no quiere; y sabe que su querer, autónomo y libre se encuentra dependiente de sus propias manos.

El ser emprendedor, implica tener cualidad de liderazgo, que consiste en ser capaz de colocar a los demás en las condiciones precisas para que ellos a su vez se convenzan a sí mismos acerca de cuales son las formas pertinentes de conducta y las acciones acertadas en su trabajo.

Además, el emprendedor debe poseer forzosamente las siguientes cualidades:

- 1.- **FORTALEZA EMOCIONAL:** Es decir, soportar y sobrellevar las distintas situaciones que se presentan en la vida hasta alcanzar las metas fijadas.
- 2.- **OPTIMISMO:** Es decir, ser positivo siempre, pensar y creer que las cosas van a resultar, que se van a lograr.
- 3.- **OBJETIVIDAD:** Estar preparado para la derrota, porque puede suceder.
- 4.- **FE:** Creer en uno mismo, esa fé es fundamental, es aquella que nos ayuda a lograr las metas.
- 5.- **CONOCIMIENTO:** Preparación académica y cultural sobre el ámbito empresarial.

Por otra parte, el ser emprendedor implica también el enfrentarse con diversos problemas, los cuales no deben impedir que este cumpla con su tarea. A continuación menciono algunos de los problemas más comunes en la labor del emprendedor:

Emprender significa enfrentarse a una situación amenazadora, el éxito está en las respuestas psíquicas y biológicas a dichas amenazas o demandas del entorno.

El acto de emprender se dá de manera paralela con cierta dosis de incertidumbre, la cual puede reducirse por medio de la obtención y análisis de información pero no podrá erradicarse.

Por último, el trabajo del emprendedor se torna difícil, ya que siempre se desarrollará en una atmósfera de competencia.

Con ésto, no se pretende ser pesimista o provocar desaliento en aquellos que inician una acción determinada, sin embargo es pertinente poner a la vista estos aspectos, de tal manera que sirva como punto de partida para prepararse a enfrentarlos.

Quien bajo su libre elección toma la decisión de ser emprendedor, no podrá poner límite a los resultados y consecuencias de esta acción, la responsabilidad adquirida no se puede reducir al punto que se desee, una vez que se ha tomado la acción, se es responsable de todas las consecuencias hayan sido previstas o no.

"El hombre emprendedor no es sólo dueño de sus impulsos, foco central, genuino y libre de sus acciones. Es al mismo tiempo responsable de las consecuencias de ellas". (*)

Para hacer frente a la nueva competencia que se esta dando en el mundo, tendrá que cambiar nuestra actitud ante la vida y una vez emprendida la acción tendremos que pensar también que de lograr la formación de una empresa, contaremos en ella con gente que a su vez deberá ser emprendedora; esto podemos lograrlo promoviendo la libertad de acción y pregonando con el ejemplo dentro de la organización.

(*) EL EMPRESARIO ANTE LA RESPONSABILIDAD
Y LA MOTIVACION
CARLOS LLANO, COMUN, PERSONAL.

II.7.- LA ACTITUD DEL LIDER.

Es evidente que ante las nuevas condiciones económicas y comerciales en el mundo, México debe comenzar un cambio radical en sus estructuras y en sus personas tanto en el fondo como en la forma.

La gran cruzada nacional hacia el cambio, deberá estar apoyada forzosamente en todos aquellos que ostentan una posición de Liderazgo ya que son ellos los que podrán moldear el comportamiento de aquellos que están bajo su influencia.

Así, empezaremos por definir lo que es ser líder y sus estilos: Implica el ser capaz de colocar a los demás en las condiciones precisas para que ellos a su vez se convengan a sí mismos acerca de cuales son las formas pertinentes de conducta y las acciones acertadas en su trabajo.

Un tema focal en el ejercicio del Liderazgo es por consiguiente "la Motivación" entendida ésta, no sólo como la causante de cierto comportamiento en mi persona sino también como la causante de la conducta ajena.

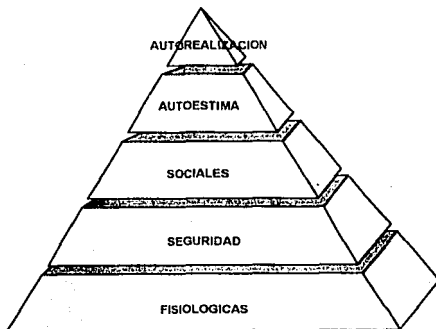
Aquellos líderes que influyen sobre otros en forma manipuladora, suelen ser percibidos por sus colaboradores como "impositivos o autocráticos"; quienes en cambio son capaces de influir en los demás através del convencimiento (mediante formas de orientación y ayuda) se les considera normalmente como "flexibles y participativos" y se les confiere mucha "autoridad moral". No bastará entonces, que los trabajadores realicen su trabajo, sino que será necesario explicarles y convencerles de la utilidad de éste.

Mediante formas impositivas ciertamente, se podrán lograr resultados en la empresa, pero éstos sólo se darán en el corto plazo ya que al pasar el tiempo el trabajador no sentirá ningún interés por desarrollar su actividad en forma adecuada.

Los esquemas de liderazgo impositivo y de manipulación tienden a ser cada vez menos usuales y efectivos, mientras que la consideración y apertura a las aportaciones y expectativas de los demás parece ser cada vez más necesaria, ya que para poder hacer frente a la "nueva competencia" tendrán los líderes que adoptar una mentalidad de "equipo" y entender que dos cabezas piensan más que una, se tendrá que instaurar entonces, un estilo más democrático de liderazgo.

La mentalidad de los líderes de cualquier organización está enfocada a dos grandes parámetros: LOGRAR RESULTADOS DE ALTA PRODUCTIVIDAD Y OBTENER SATISFACCION DE LAS NECESIDADES HUMANAS DEL GRUPO. Es de vital importancia comprender que si no se logra la satisfacción de estas necesidades, será imposible alcanzar resultados de alta productividad.

Abraham Maslow realizó un estudio en el cual se hace una jerarquización de las necesidades que tiene el ser humano y consideró que todo líder deberá tener en la mente cuales son estas necesidades y como podrá lograr que sean satisfechas.



Si realmente quedan cubiertas estas necesidades tendremos como consecuencia una gran disposición por parte de los trabajadores para lograr, los objetivos que se determinen en la organización.

Por otra parte, es definitivo que el cariño y el cuidado que ponga un empleado para hacer su trabajo, no puede ser ordenado sino inspirado por el jefe inmediato. En el grado en que una empresa invierte en el desarrollo de sus líderes, logrará a su vez desarrollar y estimular al resto del personal; es pues de alta prioridad enfocar todos nuestros esfuerzos en consolidar un excelente estado de liderazgo en cada organización, así, parafraseando tendremos que lograr de un obrero que sea no sólo obrero, sino gerente de su máquina.

Un líder debe tener además una actitud de modestia para con sus subalternos y para ilustrar esto con más claridad presento el siguiente parrafo:

"Un hombre que durante setenta años representa la más alta dignidad del supremo poder, tiene que encontrar con cierta satisfacción en descender de las alturas y hacerse el más subalterno de sus súbditos; esta actitud fomenta la buena educación y las obligadas formas de discreción por parte de los inferiores y les aleja la tentación de engrairse consigo mismos".
(*)

Por tal motivo se concluye que ante la "nueva competencia" es fundamental para el "nuevo" administrador de empresas, que su actitud de líder deberá ser ahora verdaderamente efectiva, desde su importante perspectiva de la empresa, deberá hablar más con sus resultados que con sus palabras, más con su actitud que con sus discursos, más con su ejemplo que "arrastra" que con uno que "empuja".

(*) EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR
LA PRODUCTIVIDAD.
Lic. Miguel Angel Cornejo
Ed. Excellentia.

HEMEROGRAFIA

Pequeña Empresa, la de los Empleos Perdidos

The Economist

WASHINGTON, 30 de septiembre.—Se ha con-
policios de toda clase: las pequeñas empresas y
pleas, y merecen un trato especial en comparaci
patoria. Muchas leyes y reglamentos (program
gubernativa de cierre de plantas, la nueva Ley de f
esentan a las empresas con menos de 50 emple
al sector salud, el Presidente propendió que las
tos médicos de las "pequeñas". El concepto de d

de prosperidad red
Se dice que las l
de los nuevos emp
de los estudios q

Apoyos a Pequeños Empresarios por 15 mil Millones de Nuevos Pesos: Schmidheiny

JAIME DURAN

La pequeña industria
mexicana, como motor pa
ra impulsar el desarrollo
acelerado y sostenible,
conará con una inversión
de 15,000 millones de pesos
nuevos para otorgar un
promedio de 1000 créditos
anuales de más de 20,000
dólares cada uno, afirma-
ron ayer a su arribo de Sul-

ter privado para la promo-
ción y apoyo a la pequeña
industria, que tanto contri-
buye al funcionamiento de
una verdadera economía
de mercado con responsa-
bilidad social.

Enseguida, precisaron
que Fundes-México, ofre-
cerá a los propietarios de
pequeñas empresas, servi-
cios de orientación finan-
ciera, capacitación y gra-
nías complementarias
ara que puedan acceder
al crédito institucional, el
reporcionado por bancos
uniones de crédito, como
n peso importante en su
proceso de consolidación y
recimiento.

Actualmente, agregaron,
la Fundación de Suiza
opera en seta países de
América Latina, con ca-
rácter privado, y ha funcio-
nado con el apoyo de la
banca de primer nivel "y
creemos que México tiene
un gran mercado, además
de que ante el TLC se re-
quieren empresas más
competitivas que faciliten
el acceso a la innovación,
a la tecnología y a los siste-
mas de información. —

"En Panamá funciona-
mos bien y tenemos con-
fianza que en México re-
sultará igualmente mejor",
concluyeron.

Apoyó a 961 Micro Compañías los Últimos 8 Meses; se Generaron 3 mil Empleos: Ramos A.

RUBEN DAVILA FARIAS, corresponsal

SALTILLO, Coah., 10 de agosto.—Tres mil empleos directos e indirectos son
respaldo en Coahuila por el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas de
Solidaridad que en sólo ocho meses, canalizó 22 millones de nuevos pesos a 961
"micro compañías", aseveró hoy el representante estatal de Empresas en Soli-
daridad, Agustín Ramos Arzpe.

Preció que a través del Sistema Fondos de Financiamiento se apoya a 928
micro empresas de Monclova, Salinas, Acuña, y otros municipios de las regio-
nes centro carbonífera y norte de Coahuila.

Reciben los apoyos talleres de carpintería, m-
torillerías, panaderías, carnicerías, papelerías y
requerían recursos frescos para salir adelante.

Detalló que de los 15 millones 800 mil nuevos y
presas, seis mil 635 son para Monclova y municip
zonas más castigadas con el desempleo; para i
hay un alto índice de desocupados, seis millones 6

Con capital de riesgo, informó, se han constitu
de ellas en la Comarca Lagunera, con seis mill
Se trata de proyectos agrícolas, agroindustriales

Proyectan Reunir N\$12 Millones Para Ayudar a Micro y Pequeña Empresas

ROBERTO LOPEZ ZUÑIGA

Para apoyar el fortalecimiento, desarrollo y competitividad de la micro y pequeña
empresas —que representa 80 por ciento de la planta productiva nacional—, la Confed-
eración Patronal de la República Mexicana (Coprorem) y la Fundación para el Desarrollo
Sostenible (Fundes-Suiza) buscarán reunir 12 millones de nuevos pesos para atender
5 mil industrias de la ciudad de México.

Suma N\$139 Millones el Capital de Riesgo Aportado por Nafin a la Planta Productiva

A 136 millones nuevos pe-
sos asciende el capital de
riesgo comprometido por
Nacional Financiera —en
el primer semestre del
año—, en el impulso de la
planta productiva mexi-
cana, y como respaldo a la
realización de 27 proyectos
de inversión. Se prevé un
incremento sustancial de
las inversiones en este re-
gión en los últimos meses
de este año, agregó la
institución en su informe.

a conocer que en 19 pro-
yectos la institución cana-
lizó recursos en forma di-
recta por valor de N\$ 121.8
millones, en tanto que a
por conducto de Socieda-
des de Inversión de Capita-
les (Sincas). No fin apalan-
có a las restantes ocho
empresas con N\$ 7.2 millo-
nes.

Explicó que con estos re-
sultados se registra un
avance del 36 por ciento en

La importancia de las in-
versiones radica en los ru-
bros a los que se canalizan
los recursos de riesgo de
Nacional Financiera.

Al término de junio, los
más importantes proyectos
en los que se involucra Nafin
a manera directa o a
través de Sincas, son la
agroindustria, industria
médica, celulosa y pape-
l, servicios hospitalarios,
hierro y acero, plásticos,
textiles, comercio y servi-

Resta Competitividad Externa la Excesiva Carga Fiscal: G. Borja

MANUEL NOGUEZ y ALBERTO NAVARRETE

La empresa mexicana
trabaja todavía con una
carga fiscal excesiva que
le resta competitividad in-
ternacional, señaló el pre-
sidente de la empresa
constructora más impor-
tante del país, Ingenieros
Civiles Asociados, ICA,
Gilberto Borja Navarrete.
Agregó que los esquemas
jurídicos que regulan la in-
versión y el comercio, tan-

avanzadas. "Pero necesita
mos mucho más que eso".

Tenemos una de las má-
ximas veías del mundo de
trabajadores jóvenes, ávi-
dos de incorporarse a em-
presas que busquen ser
competitivas. Este es un
ción que no ha pasado in-
tervuelto para la industria in-
ternacional, sobre todo por
las favorables comparacio-

Un Ejemplo Para el Mundo en Desarrollo, la Modernización de la Economía Mexicana

JAIME DURAN

La modernización de la economía de México, durante la administración del Presidente Salinas de Gortari, es un ejemplo para el mundo en desarrollo, de tal manera que los europeos contemplan con profunda admiración el progreso del país, afirmó anoche a su llegada de Madrid el nuevo embajador de España, Juan Pablo de la Jagesia.

Indicó que México nunca dará marcha atrás en sus procesos de modernización, que lo ha llevado, junto con Estados Unidos y Canadá, a la firma del Tratado de Libre Comercio, lo

cuál propiciará su desarrollo.

De la Iglesia dijo que tanto México como España, sin renunciar a sus pertenencias latinas e iberoamericanas, han comprendido la necesidad de interrelacionarse con potencias y áreas de integración que modificarán el orden de la economía en el mundo, por lo que ambas naciones se constituyen como socios de calidad en la construcción del mundo latinoamericano del futuro.

Inasistió en que con el TLC se modificarán las reglas del comercio internacional y España incremental

tará el flujo de sus exportaciones que a la fecha suman más de 2,500 millones de dólares.

Están sin Liquidez 60% de las Compañías

Según de la primera semana

busca aumentar la recaudación fiscal y el endeje legal de los bancos, a fin de que un determinado porcentaje de cada nuevo peso se mantenga inactivo, mediante la regulación del Banco de México.

Algunas empresas han negociado con los bancos lo relativo a su falta de liquidez, y han obtenido una respuesta favorable al respecto, pero es necesario disminuir la cantidad de trámites a tal fin, insistió.

Otra solución consistiría en agilizarlos, pues tal parece "la finalidad fuera demostrar al banco que no se necesita el crédito", y reducir las tasas de interés.

Finalmente, Viscaino Gutiérrez mencionó conforme a estadísticas del referido instituto que la cartera vencida con la banca, hasta diciembre de 1992 era de 14,723 millones de nuevos pesos, 2,083 millones de los cuales corre-

¿Cómo se Forman los Líderes

nores, tales como las 5 a las de veinticinco cañonazo hay que tener siempre presente que no son para un son para la presidencia".

Los líderes, más que ser se forman, la mayoría de las veces al preguntar: ¿cuáles son las actividades claves en una situación crítica; por ejemplo, Har Trumaa, no obstante q toda su preparación an de asumir la presidencia circunscribida a la política doméstica, entendié q las principales actividad durante su administraci eran los de política exteior, por lo que se estor durante su periodo en ac déer prioritariamente asu

Retos Externos y Rezago Tecnológico, la Causa

- * "Despedidos, 60 mil Trabajadores en Promedio"
- * Apoyo Financiero Sólo Para 50 mil Microindustrias

MIGUEL BARRA

El desempleo en el país se acentuará en el primer semestre del presente año, toda vez que por falta de inversión unas 30 mil micro, pequeñas y medianas empresas quebrarán, afirmó ayer la Confederación de Trabajadores de México (CTM), al destacar que la competencia exterior y el rezago tecnológico ha "condenado" a una

- * "Capacitará Nafinsa a 22 mil Compañías en 1993"
- * Once mil 800 se Encuentran en Acatzotzaco; DDF

NIDIA MARIN

En el Distrito Federal, como base en la reforma económica y las perspectivas hacia el Tratado de Libre Comercio, Nacional Financiera capacitará a 22 mil empresas en 1993 y otorgará créditos a 14,500, todo con un presupuesto superior a los 5 millones de nuevos pesos.

Lo anterior se informó durante la reunión que se efectuó

Apoyará el gobierno a las empresas medianas y pequeñas, ofrece Salinas

Evitará que sólo las grandes se beneficien con el trilateral

Por Concepción Lay Reyes

El Presidente Carlos Salinas de Gortari, garantizó a las empresas pequeñas y medianas que una vez concluida la negociación del TLC, tendrán el más firme apoyo del Gobierno de la República, ya que éste está decidido a que los beneficios del acuerdo trilateral no se concentren en unos cuantos, sino que sea un abanico de oportunidades para todos los mexicanos.

Al clausurar la Convención Nacional de Industriales 1992, el Ejecutivo manifestó a los empresarios de la transformación su total respaldo para enfrentar las nuevas condiciones que arrojará el TLC, "tengan la seguridad que ante los retos del acuerdo trilateral no se van a quedar solos. En los hechos contarán con el firme apoyo de su

amigo el Presidente de la República".

Indicó que la rubrica del TLC, a la que asistirá hoy como testigo, es un paso importante y definitivo porque quedará establecido.

labi
so r
que
res
E
tun
tos
opi
par
tiet
dor

Merma la Globalización a la Pequeña Empresa

- * "Por Altos Costos no Investigan la Credibilidad de sus Clientes"
- * No Pueden Enfrentar los Problemas Políticos en Consumidores Externos
- * Necesita la Banca Estadunidense Soportar los Créditos Foráneos

MICHAEL SELZ, de AP-Dow Jones

NEUYA YORK, 11 de diciembre.—A medida que un mayor número de compañías pequeñas crece en el extranjero, muchas de ellas aprenden una dura lección acerca de la economía global: Las ventas en el extranjero no son de ayuda cuando no se pueden cobrar. Las grandes corporaciones pueden hacer todo lo nece-

"La Secofin Crea Oportunidades a la Industria Indispensable la Preparación de Empresas Ante el TLC: R. Ramos

BENATO DAVALOS

Es indispensable que las empresas se preparen para hacer frente a la competencia internacional.

proceso de maduración plazo de ajuste que hora que superar las yunitaria económica

CAPITULO III

No hay viento favorable para quien no sabe
adonde va.

Séneca.

LA EXCELENCIA: NUEVA CULTURA DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

- III.1 Etica y crecimiento personal.
- III.2 La capacitación y la empresa.
- III.3 La productividad y el administrador de empresas.
- III.4 Calidad total y el administrador de empresas.
- III.5 Programa de cultura de excelencia y calidad.
Bibliografía.

III.1.- ETICA Y CRECIMIENTO PERSONAL.

El hombre al nacer, reproducirse y morir, configura cierto comportamiento, ritos, símbolos y costumbres que se aceptan y se hacen validas por la sociedad, estos rasgos característicos son determinados por las facultades que lo distinguen de otros seres vivos del planeta: inteligencia, voluntad y libertad.

Su vida moral le permite diferenciar entre lo aceptado y lo no aceptado por la sociedad, entre lo bueno y lo malo de sus actos.

Así las cosas son valoradas de acuerdo a la relación que guardan con los individuos, al grado en que los benefician o perjudican. Es por ello que el hombre es el centro de todas las cosas, ya que éste origina en gran medida el estado de los hechos - contaminación, economía, ideologías, política, etc. -

En el ámbito empresarial por encima de los aspectos técnicos y económicos existe uno más: la dimensión moral.

En el mundo de los negocios el respeto a los demás es una exigencia que involucra a todos y cada uno de los que lo integran, en otras palabras "mis derechos terminan donde empiezan los tuyos".

La ética empresarial consiste en actuar con base en principios que nos permitan satisfacer las necesidades de la empresa sin violar los derechos de los trabajadores ni los estatutos socialmente aceptados -no contaminar, ofrecer productos de buena calidad, no burlarse del cliente, etc.-

Esto es, la ética empresarial es la responsabilidad con que se conduce una empresa con el conocimiento de las consecuencias que ésta pueda ocasionar en el medio en el que opera, es aquello que nos permite ser buenos empresarios y caminar con la cabeza erguida, satisfechos de nuestra labor social y empresarial.

A continuación se muestra el código de ética empresarial mexicano, código que se inscribe en el contexto general de la responsabilidad social del empresario y se basa en el ejercicio de la responsabilidad y considera a todo hombre como persona, con individualidad propia y libre voluntad, por lo que es consciente de su responsabilidad pública, asumida con la seriedad y el respeto que merece el quehacer empresarial.

Dignificación:

- 1.- Por su dignidad y valor, las personas deben ser el principio y el fin de todas las instituciones.
- 2.- En su dignidad de hombre, el empresario ha de respetarse y ese mismo respeto debe consagrarlo a la sociedad.
- 3.- La paz social se basa fundamentalmente en el respeto mutuo y recíproco a la dignidad personal del hombre.
- 4.- La dignidad personal es la medida de valoración del hombre mismo.

Servicio:

- 1.- 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.- La misión de la empresa es propiciar el desarrollo económico de la sociedad y por tanto debe estar a su servicio.
- 3.- La realización plena de la empresa exige una reacción radical contra la tentación de buscar provecho personal a costa de los demás.

Lealtad:

- 1.- La lealtad será la base de un orden económico mejor.
- 2.- El empresario será leal a su gremio sin perder nunca de vista la responsabilidad que tiene frente al consumidor y frente a sus trabajadores.

Diálogo:

- 1.- La plática, la discusión y el análisis en el que alternativamente se expresan las ideas más diversas deberán establecerse en un diálogo cordial que facilite el entendimiento entre los hombres.
- 2.- El diálogo favorece las relaciones personales a cualquier nivel.
- 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.- El diálogo y la discusión se darán siempre dentro de un ambiente de respeto y libertad.

Trabajo:

- 1.- El trabajo deberá realizarse en un ambiente que favorezca la realización personal de los trabajadores y salvaguardar su dignidad humana.
- 2.- El trabajo será siempre realizado con libertad, esto es, deberá ser libremente aceptado y realizado responsablemente con cierto grado de autonomía, con iniciativa, con afán de servir.

Unificación:

- 1.- La unificación de criterios servirá de frente común ante elementos adversos.
- 2.- 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.
- 3.- Luchando contra todos los enfoques degradantes del trabajo humano, el empresario logrará el fortalecimiento del sector y estará contribuyendo al progreso de la sociedad.

III.2.- LA CAPACITACION Y LA EMPRESA.

Todos los seres humanos a través de la vida necesitamos forzosamente de capacitación y actualización constante para lograr adaptarnos a los cambios en nuestro medio.

A raíz de la Revolución Industrial, la capacitación en las organizaciones a nivel mundial se convirtió en un aspecto de vital importancia para el desarrollo de éstas en un ambiente de continuos avances tecnológicos.

En México la capacitación fué instituida por decreto presidencial en el año de 1979, sin embargo, años antes de este decreto existían ya algunas empresas que lograron entender la gran importancia de este aspecto para obtener productos y servicios con calidad, ocupando así, un importante lugar en el mercado.

Desgraciadamente existen todavía muchas empresas que aún no han comprendido la relevancia que adquiere la capacitación en este nuevo entorno de competencia global.

Entre los problemas a los que se enfrenta la capacitación en las organizaciones se pueden mencionar las siguientes: (*)

- 1.- La mayoría de las personas la visualiza como una imposición molesta y no como una oportunidad para lograr el nivel de competitividad que requiere este final del siglo XXI.
- 2.- Muchos empresarios ejecutivos de diferentes niveles no identifican la necesidad de capacitarse y actualizarse en "desarrollo humano".
- 3.- La mentalidad ejecutiva es que la necesidad de capacitación nace de los niveles inferiores del organigrama.

(*) REVISTA COMERCIO
ENERO 1993
Vol. 386 Pág. 14

Por otra parte, en México pensamos que las instituciones educativas son las únicas responsables de desarrollar y promover el conocimiento.

Los retos son muy claros: En primer lugar, tenemos que lograr que la adquisición de conocimientos y habilidades sean algo estimulante y en segundo lugar, tendremos que entender que las empresas mexicanas sólo podrán competir en el nuevo entorno, con calidad y productividad y que si no capacitamos a nuestra gente, será imposible alcanzar estos objetivos.

Japón es un país que indiscutiblemente ha alcanzado uno de los niveles más altos de desarrollo en sus organizaciones y ésto se ha debido en gran medida a la capacitación que se imparte en ellas.

"Nada es más importante en la sociedad japonesa, ni más básico para el éxito logrado que su sistema laboral educativo". (*)

En México, ante la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio, es inaplazable la necesidad de capacitar a nuestra gente ya que es cierto que este Tratado traerá, entre otros beneficios, la creación de empleos, sin embargo éstos serán ocupados únicamente por gente bien capacitada.

A partir de ahora, es necesario que las empresas mexicanas pongan especial atención en la capacitación de todo su personal, contemplando los siguientes aspectos:

FORMACION TECNICA:

El objetivo de la formación técnica es lograr que la persona alcance el dominio de una disciplina específica; logrando así la especialización que a su vez nos llevará hacia la productividad.

La capacitación técnica tendrá que ser mucho más intensa para los elementos de nuevo ingreso pero tendrá que darse también para los

elementos más antiguos, de tal manera que se logre una actualización constante sobre nuevas técnicas.

FORMACION HUMANA:

Debe explicarse al trabajador cual es la función que el bien o servicio que produce juega en la sociedad, así el trabajador sabrá que su papel en la empresa es de gran importancia.

Por otra parte habrá que desarrollar en el personal un "sentido social de la calidad" haciendole saber cuales serán las consecuencias que tendrá su negligencia en el ánimo del consumidor.

A través de la capacitación técnica se logrará que el trabajador esté debidamente preparado para realizar su trabajo y a través de la formación humana se logrará que éste quiera hacer mejor su trabajo.

FORMACION CIVICA:

El personal de la empresa debe estar consciente de que la generación de utilidades no es el único objetivo de la organización sino que ésta es productora de cosas útiles. Cuando se tienen buenas utilidades, la empresa tendrá que pagar una cantidad considerable de impuestos, los cuales contribuyen a la creación de escuelas, construcción de viviendas, pavimentación de calles, etc., además de que su operación contribuye con el sistema económico del país ya que gran parte de esos ingresos se destinan al consumo de productos y servicios de otras empresas, produciendo fuentes de trabajo y riqueza para otras organizaciones.

Si logramos en las empresas mexicanas una capacitación constante del personal en la cual se contemplen estos tres aspectos (formación técnica, humana y cívica), habremos dado un gran paso hacia la productividad y la calidad que se requiere para competir en igualdad de condiciones ante el nuevo entorno global.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

México ha decidido abrir sus fronteras a los productos extranjeros y muchos de ellos presentan índices elevados de calidad, lo cual exige a las empresas nacionales un gran esfuerzo en la optimización de sus recursos para lograr la competitividad de sus productos y servicios siendo la capacitación uno de los ingredientes indispensables para lograrlo.

III.3.- LA PRODUCTIVIDAD Y EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Decimos que es productivo todo aquello que tiene la virtud de producir, y como tal etiquetamos a un sin número de cosas: lo mismo podemos calificar de productivo al trabajo realizado en la producción, a la persona que lo realizó, a la tierra capaz de producir, al capital invertido en una empresa o a los países que poseen un importante nivel de producción.

Producir es fabricar, engendrar, crear, dicho de otro modo, producir es elaborar algo "nuevo" con materiales obtenidos de la naturaleza o con materiales hechos por el hombre, reconociendo en la cosa elaborada una utilidad y concediéndole por lo mismo un valor más alto.

Pero, ¿que debe entenderse por productividad?

La productividad consiste en utilizar de manera racional todos los recursos de la empresa para la obtención de productos y/o servicios que cumplan con los requerimientos necesarios para la satisfacción del cliente.

Podemos decir entonces que la productividad no es una medida de la producción, tampoco lo es la cantidad que se ha fabricado; es una medida - y esto debe quedar bien claro - de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

Podemos presentar a la productividad como la relación:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION TOTAL}}{\text{INSUMOS TOTALES}} = \frac{\text{RESULTADOS OBTENIDOS}}{\text{RECURSOS CONSUMIDOS}} = \frac{\text{EFECTIVIDAD}}{\text{EFICACIA}} = \$$$

El concepto de productividad puede aplicarse a muchos aspectos de la vida productiva personal, empresarial, nacional e internacional, es un concepto muy amplio y muy importante para la economía, pero no se pretende perderse en su amplitud y se enfocará a su aplicación en las empresas y a su reflejo en la economía nacional.

Habrà que partir del hecho de que la única forma de incrementar la riqueza nacional es mediante la elevación de la productividad, es decir, con el incremento de la productividad se reducen los problemas de desempleo, inflación, paridad monetaria inestable o balanza comercial deficitaria en el entorno nacional, pero todo esto sólo a través de producir más con menos, de ser productivos, en pocas palabras.

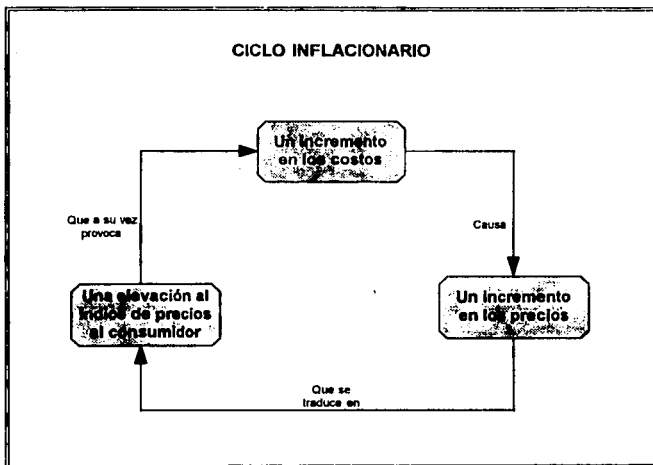
Esto, como ya se ha dicho, es aplicable para un individuo, una empresa, una comunidad o un país, por ello, para un negocio, un incremento en la productividad conduce a acciones que demuestran mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. La elevación de la productividad contribuye a la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto nacionales como extranjeros, que es lo que plantea precisamente el nuevo panorama económico mundial.

Desafortunadamente para nuestro país, los dirigentes de empresas de los últimos años han actuado de manera cómoda, inclinándose por las decisiones que requieren menos inversión, que sean fáciles o que resulten inmediatas, perdiendo muchas veces de vista el entorno en el que están contemplados, lo cuál deberá cambiar lo más pronto posible si es que quieren entrar al "juego" de los intereses en la competencia internacional.

Así por ejemplo, en lugar de enfrentar los problemas de reducción de costos, optan por buscar incrementos en la demanda, con lo que la importancia dada a la productividad es mínima, se prefiere aumentar el precio de los artículos que reducir los costos; la tarea es ahora,

aumentar el volúmen de lo producido utilizando los mismos o nuevos insumos, es decir, producir más con menos y mejor, lo que concluiría en el resultado perseguido: UTILIDADES.

Hay decisiones que no sólo afectan los intereses propios de una empresa, sobre todo cuando son muchas las empresas que resuelven los problemas de manera parecida. Cuando se otorgan incrementos en los salarios, ajustes en los sueldos y mejoras en los paquetes de prestaciones sin que existan aumentos equivalentes en la productividad, la única forma como las empresas pueden equilibrar su presupuesto es aumentando los precios de sus productos, contribuyendo con ello al proceso inflacionario de un país.



En una entrevista realizada al Sr. Kohei Goshi, presidente del Centro de Productividad de Japón (1980), se le preguntó cual era el secreto del alto y sostenido incremento de productividad en su país, él contestó: "La razón más importante es la actitud de cooperativismo entre los directores y la fuerza de trabajo... Cuando una persona ha sido contratada, casi siempre queda en la empresa por el resto de su vida laboral. Comparte su prosperidad con la empresa...

En Japón hemos aprendido mucho sobre las empresas de Estados Unidos pero hemos combinado estas técnicas dando mayor importancia al aspecto humano".
(*)

El hecho de no contar con planes o programas de productividad influye sobre muchos otros factores - la inflación ya ha sido esquematizada -, en el siguiente cuadro (Figura III.3-1) se muestran los efectos de la falta de productividad.

A continuación se clasifican algunos de los aspectos más importantes para lograr la productividad y se mencionan algunos ejemplos de posibles caminos a la productividad:

Métodos y Equipos:

- 1.- Automatización de procesos manuales.
- 2.- Eliminación de tiempos muertos.
- 3.- Estudio de rutas de distribución.

Uso de la capacidad de los recursos:

- 1.- Operar dos turnos en vez de uno.
- 2.- Mantener en disponibilidad sólo las existencias necesarias para los inventarios.

(*) Productividad. La solución a los problemas de la empresa.
David Bain
Ed. Mc. Graw-Hill, 1985 Pag. 9

- 3.- Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para obtener el máximo provecho de espacios.
- 4.- Rentar el equipo que no usamos.

Nivel de desempeño humano:

- 1.- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y experiencia de los empleados.
- 2.- Establecer un espíritu de cooperación y equipo.
- 3.- Motivar a los empleados.
- 4.- Capacitar a los empleados.
- 5.- Tener claro el objetivo de la empresa por parte de todos.

El mejoramiento de la productividad es un campo en el que se puede desarrollar perfectamente un administrador de empresas que cuente con la visión necesaria para lograr los objetivos planteados en la búsqueda del bienestar de la gente que forma parte de la empresa, de la sociedad y del país. Si no hay bienestar no hay progreso, esto no debe olvidarse; para lograr bienestar hay que luchar, y es precisamente en esta lucha, en donde el desempeño del administrador de empresas muestra su valor, al actuar de manera efectiva en el adecuamiento de la empresa a los ritmos impuestos por el cambio.

En la década de los 80's con una inflación tremenda, el hombre o el departamento más importante en la empresa era el financiero: su función fué poner el dinero en donde hubiera más interés en menos tiempo; hoy, en los 90's, la función productiva ha vuelto a su verdadera esencia, la gente más importante es la productiva, en otras palabras, "Back to basic".

PERIODO	FUNCION EMPRESARIAL	CAUSA	EFECTO
1979-1989	FINANCIERA	INFLACION	ESPECULACION
1990-1993	PRODUCTIVA	COMPETENCIA	INVERSION

EFFECTOS DE LA FALTA DE PRODUCTIVIDAD.

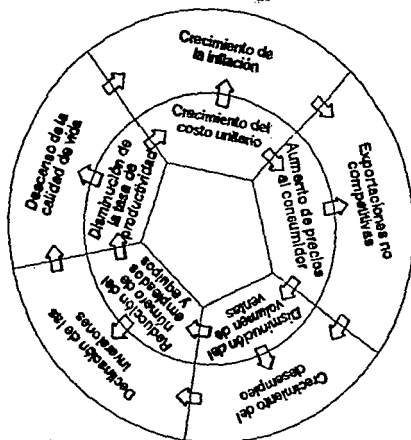


Figura III.3-1

III.4.- CALIDAD TOTAL Y EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

¿Qué es la calidad?

Desde el punto de vista etimológico, calidad y cualidad son parónimos, es decir, tienen la misma raíz.

CALIDAD : (Del latín qualitas): Conjunto de cualidades de una persona o cosa. Carácter, índole, importancia, calificación.

QUALIDAD: (Del latín qualitas): Lo que hace que una persona o cosa sea lo que es. Propiedad, carácter, atributo, don, virtud, modalidad.

Por otra parte los técnicos dicen que CALIDAD es "cumplir con los requisitos".

De esta manera nuestra definición completa quedaría así:

CALIDAD: Es el conjunto de cualidades de un bien o servicio que cumplen con los requisitos exigidos por los consumidores.

En las empresas es común relacionar la calidad con una área específica: control de calidad, ya sea como departamento, gerencia o subdirección.

A su vez, esta área de control de calidad se concibe como un pequeño espacio en donde existen instrumentos de medición y control, equipos de prueba y gráficas.

Lo que se propone es que el concepto de calidad total no quede limitado a una sola área sino que abarque a toda la empresa para crear calidad en todos sus aspectos: calidad del producto, servicio, sistemas, procedimientos, personal, ventas, etc.

El concepto de CALIDAD TOTAL nace en la época de la posguerra. Las condiciones económicas de este periodo obligaron a los japoneses a racionalizar su producción y ser competitivos. Fué entonces cuando se concibió la necesidad de ser más eficientes en los procesos productivos y en la prestación de servicios, involucrando a todas las partes del proceso en esta nueva filosofía, desde el diseño del producto o servicio, pasando por proveedores hasta el servicio y la garantía después de la venta.

La CALIDAD TOTAL es un concepto que engloba todos los aspectos de la vida humana, es decir, que se considera como "una forma de vida" en la cual todas las actividades que se realicen deben hacerse con calidad.

Para introducir en la empresa el concepto de CALIDAD TOTAL, es necesario involucrar a toda la organización desde el vértice hasta la base tomando en cuenta los siguientes aspectos:

En primer instancia es necesario el establecimiento de un proceso de planeación que incluya tanto la visión del futuro del negocio como un plan operativo con el cual se llegue al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El segundo elemento es el liderazgo, por medio del cual se logre una motivación constante de los subordinados para el cumplimiento de los objetivos.

Otro elemento que debe considerarse es la organización de los recursos humanos. La empresa debe de procurar que la estructura de estos recursos sea la más adecuada para el desarrollo de las actividades cotidianas.

Por otra parte, es necesario implantar un sistema que permita el control y mejoramiento continuo de los insumos que intervienen en los productos y/o servicios de la empresa.

Así mismo, un punto que se vuelve indispensable en la implantación de la CALIDAD TOTAL es la detección y satisfacción de las necesidades de los clientes a través de una comunicación constante y estrecha con ellos.

En el aspecto humano es necesario buscar el desarrollo continuo de la capacidad y habilidad de todo el personal, así como lograr un ambiente que motive a éste a trabajar con calidad y propicie una cultura de mejora continua.

Finalmente es necesario buscar una relación adecuada con los proveedores a través de la cooperación mutua entre estos y de la organización.

Uno de los medios más efectivos para lograr la CALIDAD TOTAL en la organización e involucrar a los recursos humanos en este objetivo es el establecimiento de los llamados "Círculos de Calidad".

El concepto de los Círculos de Calidad fué introducido por los japoneses en 1962. JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) propuso la formación de círculos en su población -Quality Control For The Formen -, fué en Mayo de ese mismo año cuando se registró el primer círculo de calidad en las oficinas centrales de JUSE.

Actualmente hay más de un millón de ellos en ese país, con más de 8 millones de miembros.

El término "Círculos de Calidad" se refiere tanto a una estructura y un proceso, como a un grupo de personas que realizan ciertas actividades en conjunto.

La estructura de un círculo es la forma como está integrado el grupo y se define adecuando con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

Generalmente es un grupo de 4 a 15 personas que trabajan en un mismo departamento.

El proceso se refiere a un análisis que el grupo hace de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, el diseño de soluciones, la exposición a la gerencia de la solución elegida; la ejecución de la solución y la evaluación del éxito de la propuesta de parte del círculo y de la organización.

La introducción de los círculos de calidad en la organización no es fácil, para ésto se requiere de planeación, constancia, compromiso y sobre todo, una perfecta comprensión por parte de los miembros de lo que se está haciendo y por qué.

Los integrantes del círculo, deberán recibir instrucción acerca de las reglas para su participación y la forma de hacer las presentaciones a la administración, la instrucción deberá incluir también las técnicas para solucionar problemas en grupo como la improvisación de ideas y el análisis de causa y efecto.

Los miembros del Círculo son quienes deciden cuales son los problemas y los proyectos sobre los que van a recibir ayuda de técnicos y gerentes para la obtención de la información necesaria (Figura III.4-1).

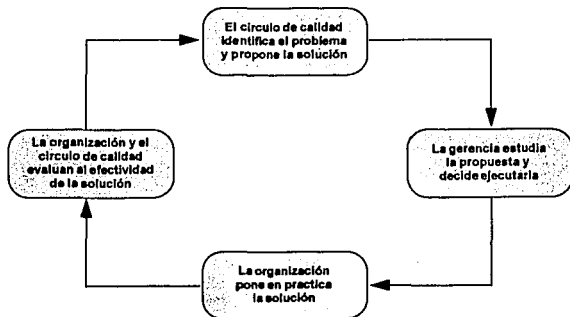


Figura III.4-1

La participación en los Círculos de Calidad debe ser voluntaria y nunca obligatoria; cada Círculo debe tener un líder el cual deberá dirigir las reuniones, ayudar a resolver las disputas y participar en la solución de problemas.

Una vez implantados los Círculos de Calidad se podrán obtener grandes beneficios para la empresa como son:

- Elevan la moral de los trabajadores.
- Fomentan la lealtad hacia la empresa.
- Crean un sentido de trabajo en equipo entre los empleados - que son miembros del Círculo.
- Contribuyen a mejorar la productividad de la organización - y la calidad de productos y servicios.
- Reducen los motivos de queja, tiempo perdido, fricciones - ausentismo.

Cualquier mejora con respecto a la calidad requiere de acciones importantes. Es indispensable que el "nuevo administrador de empresas" considere la Calidad Total como una actitud que empieza por él mismo y se esparce a toda la organización. El administrador de empresas debe estimular la introducción de conceptos y tecnologías sobre el mejoramiento de la calidad para que ésta pueda desarrollarse en todas las áreas en todos los niveles de la organización. De esta manera las organizaciones mexicanas podrán iniciar su reestructuración ante las exigencias de la nueva competencia global.

III.5.- PROGRAMA DE CULTURA DE EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL.

Alguna vez alguien dijo que lo único estable en el mundo es el cambio; cuanta razón tenía ese alguien, ya que al correr del tiempo hemos visto grandes avances tecnológicos, hoy más que nunca oímos hablar de ecología, presenciamos también como cambian los sistemas de gobierno en un país, las fronteras; cambia el arte, las tendencias económicas, cambian y se unifican las monedas, la competencia se transforma y las necesidades de los individuos adquieren nuevos sentidos.

Antiguamente la historia se media en siglos, hoy se mide en años y seguramente en poco tiempo será en meses; el tiempo mismo cobra un valor y nuestra vida está marcada por el signo del cambio y este dinamismo establece retos, exigencias y oportunidades distintas, demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes, es decir, demanda una nueva cultura, una cultura de excelencia.

Con el programa presentado aquí, se busca inducir a las organizaciones a experimentar un cambio trascendente que facilite la transformación de fondo basada en las personas que constituyen las empresas, en sus creencias y actitudes más arraigadas; esto involucra un cambio de raíz, de tipo cultural incluso que parte del principio de que la gente sabe y puede hacer las cosas bien cuando se le permite, que no se trata de empujarla sino de dirigirla, tampoco se trata de obstaculizarla dándole órdenes y planes prefabricados, sino de estimular el desarrollo de su potencial creativo y apoyar su tendencia natural a hacer las cosas bien.

Este es un programa que busca establecer una cultura de excelencia con miras a la calidad total y se fundamenta en el hombre como actor principal.

Entendamos al hombre como un ser fundamentalmente dinámico, libre y creativo; como un ser en continuo movimiento hacia su propia realización,

capaz de desarrollar íntegramente el potencial que emana de su naturaleza (*).

Este programa se centra en la importancia prestada a 5 aspectos de la empresa (Figura III.5-1) que por su relación con la gente son determinantes para promover una cultura de excelencia.

Cada una de estas partes debe involucrar al factor humano ya que es el origen del cambio.

Entremos ahora en el tratamiento de cada uno de estos cinco rubros:

PROPOSITO:

El propósito constituye el fundamento de la cultura deseada para la organización; a partir de él se define tanto el tipo de empresa que se quiere como el sentido que pretende darse a la acción; sin ello un cambio cultural es imposible.

El propósito debe ser cualitativo, congruente, compartido y atractivo, es decir, debe contemplar necesidades y aspiraciones de todos los miembros de la empresa, así como dotarle de un sentido social.

En la definición del propósito deben establecerse indicadores de progreso (objetivos y metas) e informar de ellos sobre el avance y los obstáculos.

COMPORTAMIENTO:

El comportamiento del personal es un factor determinante de la efectividad empresarial. "... este elemento aparentemente caprichoso y difícil de

(*) CULTURA DE LA EFECTIVIDAD
José Giral
Grupo Editorial Iabre, 1991
Pag. 25

medir es uno de los que en mayor grado definen el carácter de las organizaciones". (*)

Las actitudes están ubicadas en los límites más profundos de la personalidad, no son controlables o exigibles. Pese a ello, la actitud es algo cada vez más de cuidado y que en ocasiones constituye una importante ventaja competitiva.

Para afectar la actitud deben comprenderse los valores ya que estos constituyen el meollo de nuestra cultura - las ideas vitales - que al describir lo que es importante para un grupo social determinado definen también su núcleo de identidad más profundo.

CONOCIMIENTO:

En un entorno como el que enfrentamos más que recomendable es indispensable fomentar el conocimiento como una herramienta estratégica de superación y competitividad, es decir como un catalizador del que no puede prescindirse para el desarrollo y la supervivencia.

Para desarrollar un sistema efectivo de adquisición de conocimientos en una empresa es necesario romper con los mitos que puedan existir con respecto a él, presentándolo como:

- Una herramienta para encontrar nuevas soluciones.
- Una forma de hacer explícito lo que ya se sabe.
- Una metodología para aprender continuamente de lo que se hace.
- Una herramienta de desarrollo del potencial personal.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL:

La dinámica de nuestro tiempo ha obligado a las empresas a acelerar su proceso de cambio y desarrollo, las ha llevado a modificar sus estructuras

(*) CULTURA DE LA EFECTIVIDAD
José Giral
Grupo Editorial Iberoamérica, 1991
Pag. 53

y a buscar formas de organización distintas. (*)

A medida que las empresas se desarrollan - crecen en tamaño y complejidad - requieren de sistemas creativos y dinámicos que les permitan establecer por un lado una clara relación individuo-empresa, y por otro, vínculos que se forman entre las diversas áreas de trabajo.

Es necesario que el potencial de la gente se conozca lo mejor posible para así asignarle funciones específicas en la empresa que beneficien a ambos. Una correcta identificación hombre-función se verá reflejada en las utilidades.

Hoy en día la competitividad global exige un fuerte compromiso de servicio y calidad, que es imposible alcanzar cuando la gente no desempeña adecuadamente sus funciones, esto como consecuencia de no tener bien definido el objetivo propio y el de la empresa.

COMUNICACION:

Debemos tener en cuenta que los procesos de comunicación son fundamentales para la calidad, la productividad y el logro de resultados en la organización.

La comunicación no se debe confundir con la información, la comunicación es un proceso bidireccional - de ida y vuelta - que involucra una parte emisora y una receptora, mientras que la información no exige reciprocidad entre emisor y receptor.

Podemos distinguir tres tipos de comunicación en las empresas, que deben atenderse para lograr una cultura de efectividad:

- 1.- La comunicación ascendente, consiste en escuchar a los miembros de la organización, en conocer sus necesidades y expectativas.

(*) CULTURA DE LA EFECTIVIDAD
José Giral
Grupo Editorial Iberoamérica, 1991
Pag. 68

- 2.- La comunicación descendente, consiste en transmitir la filosofía empresarial, en transmitir a toda la organización los valores y principios que le dan sentido.
- 3.- La comunicación lateral e interpersonal, es una habilidad que debe despertarse en la gente para poder trabajar en equipo y no crear una competencia interna.

Ya se ha dicho que la Calidad Total es un concepto que engloba todos los aspectos de la vida humana dando como resultado en la empresa la calidad en el producto y el servicio.

Hablar de Calidad Total implica que cada una de las personas que forman la empresa asuman la responsabilidad requerida por el desempeño de su trabajo, que estén conscientes de la importancia de sus labores y se sientan identificados con ellas, que las gocen.

Plantear un esquema de Calidad Total no es fácil, requiere de una transformación - no transculturización - en la mentalidad de la gente a través del reforzamiento de nuestros valores y de la visualización de la realidad de nuestro entorno, requiere de exigirnos a nosotros mismos el ser mejores, en pocas palabras, requiere de una cultura de excelencia.

PROGRAMA DE CULTURA DE EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL

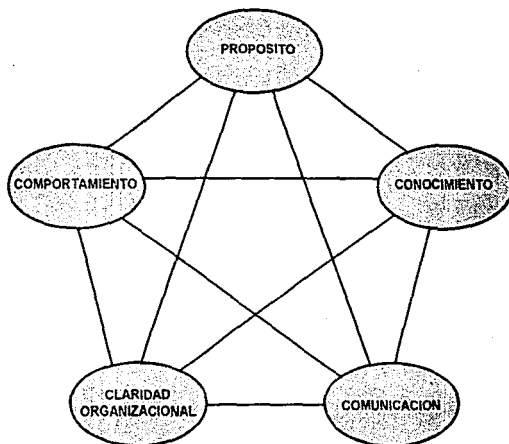


Figura III.5-1

HEMEROGRAFIA

Productividad sólo con libertad sindical

MANUEL GARCÍA

LAS innovaciones tecnológicas en la industria tienden a ubicarse sólo en la adquisición e instrumentación de máquinas sofisticadas —computarizadas, por ejemplo— tanto para producir bienes como para brindar mejor servicio.

La modernización del aparato productivo del país se asocia inmediatamente con dichos cambios, pero pocas veces se le liga con la infraestructura que debe rodear a ese aparato productivo o con la investigación y desarrollo de nuevos productos y, mucho menos, con las relaciones de producción, es decir, la manera en que se vinculan las maquinarias con quienes tienen que operarlas —educación y capacidad, expectativas, cambios de actitud, composición— y de éstos, a su vez, con las nuevas estrategias que adoptan quienes tienen el capital para desarrollar formas más competitivas. Hablamos de formas novedosas de organización del trabajo y de los cambios en el pensamiento administrativo.

FOA: Productividad y Calidad, Deber de los Obreros y el PRI

Según de la primera parte mayor calidad de nuestro trabajo, podremos consolidar el avance de nuestro país, sobre todo cuando hemos avanzado en la consolidación de nuestra vida política y económica, dijo Fernando Ortiz Arana, presidente del CEN del PRI, al reunirse con la directiva de la Confederación Obrera Revolucionaria.

mulaciones o meras formalismos. Se refirió a esta organización sindical y resaltó que uno de sus logros es haber desechado los viejos métodos de lucha, para dar lugar a un tipo nuevo, propio del período histórico de transformaciones que atravesamos, con mayor agilidad y dinamismo. Y precisó que el ejerci-

de Trabajadores de la Educación, Fernando Ortiz Arana tomó la protesta a Jesús Saravia Orofóez como secretario de Movilización Ciudadana del CEN del PRI y dijo que esta nueva estructura dentro de su partido satisface a una necesidad política de indudable relevancia.

Explicó que en esta nueva secretaría descansa el

Necesaria la Reforma Empresarial; BID

La Integración de AL Debe Estimular la Competitividad

SANTO DOMINGO, 14 de septiembre (EFE) — El presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el uruguayo Enrique Iglesias, abogó por una integración económica latinoamericana dentro de un contexto competitivo que permita la gran reforma de la empresa.

La integración forma parte de la respuesta de Latinoamérica a la demanda de globalización internacional y a la necesidad de aprovechar con sensatez las oportunidades que ofrecen los mercados de la región, indicó Iglesias el lunes por la noche, en la XX Conferencia Interamericana de Contabilidad, que se celebra en Santo Domingo.

SEGUI EN LA PAGINA SIETE

Prepara el Movimiento Obrero un Proyecto de Productividad; Suárez

J. NOE HERNÁNDEZ

El movimiento obrero presentará un programa de productividad desde prevalezcan los derechos laborales de los trabajadores y se eliminen "intereses mezquinos así como las corruptelas" entre líderes sindicales y empresarios, manifestó Mario Suárez García, presidente del Congreso del Trabajo.

Añunció que se estudia un mecanismo para igualar los salarios mínimos y contractuales con los nive-

Juéguensela en los Proyectos Productivos: CNE a Banqueros

Después de la reforma planea otras condiciones podrían ser rentables. Recomendó que destine mayores recursos de los renglones del consumo, que son los que están presentando mayor índice de Cartera vencidas, a rubros de inversión productiva.

la organización de los grupos financieros, el desarrollo de nuevos instrumentos y de nuevas figuras de intermediación financiera.

El dirigente de los economistas colegiados comentó también que la banca debe prepararse de manera ac-

Nula Capacitación dan a Obreros en las 350 Empresas Federales de Querétaro: la STyPS

MANUEL GUEVARA, corresponsal

QUERÉTARO, Qro., 2 de agosto.— Aunque 40 por ciento de las 350 empresas federales cumplen en esta entidad los formalismos de la capacitación, no la realizan y ya comienzan a sufrir las consecuencias, afirmó hoy el delegado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), Raúl García Martínez.

A demás, añadió, aproximadamente 330 industrias no cumplen con sus obligaciones en el sentido de implementar comisiones mixtas de seguridad e higiene.

"Ya han comenzado a presentar problemas algunas empresas que no invirtieron oportunamente en brindar capacitación a sus obreros, e incluso podrían ir a la quiebra", señaló.

Desde hace dos años no disminuyen los índices de accidentes en el trabajo, y cinco de cada cien obreros sufren algún tipo de percance laboral. "Si se toma en cuenta que se habla de 42 mil trabajadores, es fácil entender la gravedad del problema", añadió.

Reconoció que la mayoría de las micro y pequeñas industrias carecen de capital sufi-

Fomentar la Productividad, la Exigencia: Canacindra

ALBERTO NAVARRETE

La modernización de la industria nacional, para que sea efectiva, precisa preservar la actual estrategia económica —"al margen del relieve gubernamental"—, complementada por una política permanente de fomento a las actividades productivas a partir de las características y potencialidades de las distintas ramas y regiones, de manera simultánea; también exige un seguimiento preciso del impacto ambiental, así como una vinculación y coordinación con la formación técnica de recursos humanos, afirmó ayer el presidente de la Canacindra, Vicente Gutiérrez Camposeco.

BOLEÍN DE LA PÁGINA VEINTIDOS

Búsqueda de Soluciones al Alto Costo del Dinero, Propone Cortina

ALBERTO NAVARRETE

Continuar la búsqueda por medio del diálogo y la concertación, de soluciones a los problemas que representan para la modernización industrial el alto costo del dinero y la cartera vencida, propuso el sector empresarial a través de Fernando Cortina Legarreta, presidente de la Confederación de

Salas: se Espera Recuperación Plena de los Salarios en 1994

Se espera en el último trimestre de 1993 un aumento en la creación de empleo y un repunte en la economía nacional, con el fin de iniciar en 1994 la recuperación plena del ingreso real de los salarios mínimos y un crecimiento del Producto Interno Bruto arriba del tres por ciento sin inflación, señaló Carlos Salas Gutiérrez, presidente de

Fomentar la Productividad, la Exigencia: Canacindra

Figura de la primera plana

Al convocar formalmente a la Convención Nacional de Industriales 1993, donde del 3 al 5 de octubre próximo participarán siete miembros del gabinete presidencial, Gutiérrez Camposeco consideró que la competitividad es uno de los elementos fundamentales que no pueden dejarse de lado en la conformación, desde ahora, de la agenda nacional para el siglo XXI.

No obstante, añadió, el factor de competitividad requiere de una serie de políticas e instrumentos de apoyo para alcanzarse a plenitud. Y subrayó en ese sentido la conveniencia de proseguir por el mismo rumbo económico que ha traído la actual administración, incluso después de que concluya ésta.

regionales y sectoriales que den cuenta de los efectos ecológicos de las actividades industriales y de sus soluciones constructivas.

Como un punto inseparable de la reflexión general del entorno para las actividades productivas en los próximos años, mencionó a la infraestructura, y sobre ello propuso que la competitividad de los precios relativos a los servicios de comunicaciones y transportes, conciliados a particularidades deriven en un esquema de contratos cuyos plazos permitan, de manera efectiva, la recuperación de las inversiones aplicadas en beneficio de los usuarios.

En aras de la competitividad integral de la industria, agregó el dirigente, no puede soslayarse el factor

Rumbo al Tratado de Libre Comercio Demografía, Ingreso y Productividad

JOSE LUIS GONZALEZ GARCIA Y JESUS ALBERTO OLIVER RODRIGUEZ*

En el segundo trimestre del año en curso, se han realizado varias reuniones de carácter interaccional en las que se mencionaron cifras muy interesantes respecto de las finanzas y el desarrollo mundial, la reunión del Grupo de los 7 y la de Iberoamérica son dos de las más relevantes y que casualmente han casi llegado al mismo nivel de conclusiones: combatir la pobreza como prerequisite del desarrollo del mundo.

Hace ya mucho tiempo, hará unos treinta años, Indira Gandhi declaró en alguna reunión de este tipo, quizás cuando se fundó el Banco Mundial, que "los países ricos no se podían dar el lujo de no apoyar el desarrollo de los países pobres". Creemos por supuesto, que se debió considerar estratégico el apoyo otorgado a América Latina a partir de 1961 así como el eslogan nuclear "con propósitos pacíficos" de India con tecnolo-

gía canadiense en 1974... La edición del 25 aniversario del Atlas del Banco Mundial, con cifras de 1991, fue publicado en 1992, quizá la edición de 1993 ya había sido publicada y no tardará en andar entre nosotros muy pronto, nos parece que puede ser una fuente más completa y ordenada respecto de cifras de población, económicas, y de bienestar de que se pueda disponer en este momento, ello se menciona por el algún lector deseara hacer alguna consulta especial o adicional a los comentarios que en esta nota se realizan.

El 28 de julio en Monterrey, Carlos Salinas de Gortari declaró como "intolerable" que 20% de la población mexicana gisiera 6% del producto interno bruto (PIB), ese mismo día en Ginebra el Banco Mundial declaró que 1/3 partes del ingreso

SIGUE EN LA PÁGINA OCHO

"Repuntará la Actividad Productiva"

"Despegará el País Para Final de año"

ROBERTO LOPEZ Z.

En México ya tocó piso el proceso de desaceleración económica. Ahora, dijo Fernando Rius Abud, presidente de la Canaco, en el último tramo del año habrá de repuntar la acti-

Más Inversión Para Crear Empleo: CTM

J. NOE HERNANDEZ

La Confederación de Trabajadores de México pidió más inversiones para generar más fuentes de empleo, precisó el líder nacional Fidel Velázquez, al recibir la visita de un gru-

Pretenden Condicionar los Salarios a una Mayor Productividad, Señala

* IP y Gobierno Fijan los Incrementos a Futuro
* Insiste el CT: Alza de Urgencia y fin de Topes

JACINTO NOE HERNANDEZ

La política laboral en materia de salarios seguida en México "es tan incongruente" que los incrementos son fijados a futuro y bajo condiciones de mayor productividad por parte del sector empresarial y el gobierno y los más afectados por esas prácticas son los trabajadores que están sentenciados a vivir en "forma miserable", señaló el

CAPITULO IV

Los que no pueden recordar el pasado, están
condenados a repetirlo.

Santayana.

EL EMPRENDEDOR: MITOS Y REALIDADES.

- IV.1 Entorno social.
 - IV.2 Entorno sindical.
 - IV.3 Entorno político.
 - IV.4 Entorno ecológico.
 - IV.5 Entorno educativo.
 - IV.6 Dependencia económica.
 - IV.7 Dependencia tecnológica.
 - IV.8 Dependencia cultural - empresarial.
- Biografía.

IV.1.- ENTORNO SOCIAL.

México ha pasado por una de sus más graves crisis económicas y sociales en la década de los 80's, sufriendo de una inflación que llegó a niveles alarmantes y soportando la carga de la deuda externa; estos graves problemas aunque de índole económico tuvieron repercusiones en el ámbito social, provocando una decepción generalizada en el país y una falta de interés por el trabajo y la producción.

A partir de la entrada de Salinas de Gortari y la puesta en marcha de los planes de estabilidad económica, todo parece indicar que el gobierno empieza a ganar la confianza de la gente.

Es casi una realidad el ingreso del país al Tratado de Libre Comercio, y esto implica una apertura total de las fronteras a productos y servicios del extranjero, lo cual exige que tanto las empresas como las personas de todo el país pongan en marcha un programa de mejoramiento continuo para poder hacer frente a este nuevo reto.

Es urgente la necesidad de que tanto el gobierno como la iniciativa privada comiencen a preocuparse por lograr altos índices de productividad, eficiencia, calidad total tanto en productos como en servicios, capacitación y educación de la gente, etc., ya que de lo contrario el país será víctima de la explotación norteamericana.

Se tendrá que empezar por erradicar el analfabetismo, elevar el ingreso percapita y finalmente incrementar las exportaciones haciéndolas competitivas provocando un efecto favorable en la Balanza Comercial del país.

IV.2.- ENTORNO SINDICAL.

Es una condición de cualquier empresario el tener estrechas relaciones con algún tipo de sindicato y es por esto que hago un análisis de las condiciones que presentan actualmente estas agrupaciones de trabajadores.

En sus inicios los sindicatos se crearon con la finalidad de defender y conservar los derechos de los trabajadores.

Esto funcionó durante muy poco tiempo. Al pasar los años este concepto se ha ido deformando y deteriorando gradualmente, en la actualidad son muy pocos los sindicatos y líderes sindicalistas verdaderamente honestos y congruentes con el fin para el cual fueron creados, no es raro ver a líderes sindicalistas que anteponen sus intereses particulares a los intereses grupales.

La mayor parte de los sindicatos actualmente no están preparados para entender ni asimilar los cambios que se están gestando a nivel mundial.

Por otro lado, con la iniciación del Tratado de Libre Comercio, se pretende, en lo que respecta a materia colectiva, la anulación del derecho de huelga. Este es otro aspecto que me hace pensar en un cambio radical en sus estructuras y formas de operación.

En la actualidad, existen en algunas empresas mexicanas los "Comités Ejecutivos de Planta" que funcionan como substitutos de los sindicatos en donde se dá asesoría para la defensa de cada trabajador.

Tradicionalmente se han planteado las relaciones obrero patronales como tensas y hasta cierto punto, inconciliables, lo cual es totalmente absurdo pues a ambas partes les interesa profundamente la productividad. De hecho, cuando estas fuerzas logran conducirse a un mismo objetivo, el poder de la empresa crece en forma sorprendente, ya que la unión de fuerzas, propicia la prosperidad general.

El secreto está en el plan de productividad que se presente a los líderes sindicales, los que tradicionalmente, y con justa razón, están en contra de todo método que tienda a ser explotador y manipulador, pero si la idea de la excelencia y la productividad se plantea como una solución para mantener, preservar y engrandecer, una fuente de trabajo, seguramente contará con el apoyo de este sector, por que el líder sindical, con otro tipo de implicaciones tanto o más importantes, es como un gerente de la empresa, su colaboración estrecha simplifica la dirección del personal bajo su influencia; para un líder sindical, por tanto, son vitales los cursos de alta gerencia ya que se trata de un auténtico líder dentro de la organización.

En esencia una posible solución al conflicto que comúnmente se presenta entre líderes sindicales y empresarios está en presentar al líder un plan de productividad, en el cual prevalezca una cultura de excelencia y un trato adecuado a los trabajadores, de esta manera lo más probable es que contemos con el apoyo incondicional de éste.

En un artículo publicado en la revista "Vida Empresarial", el Director del Centro Patronal de Nuevo León Luis Enrique Grajeda Alvarado menciona que es necesaria una reforma a la Ley Federal del Trabajo que propicie un nuevo sindicalismo en México que permita elevar el estatus del trabajador frente a la empresa y al propio sindicato. (*)

México necesita de reformas en su Ley Federal del Trabajo que propicien las condiciones necesarias para que el trabajador sea libre, propietario de su planta de empleo y no requiera de la protección sindical para ocupar un puesto.

Necesitamos de una legislación en donde los contratos colectivos se haga según la voluntad de los propios trabajadores y no de los líderes.

Una vez que se hayan dado estos cambios, el empresario tendrá que preocuparse en buscar una auténtica relación humana con los trabajadores

(*) EL HERALDO DE MEXICO
Economía y Finanzas
8 de febrero, 1993.

ya que un trabajador con decisión propia podrá ser radical en contra de la empresa o del sindicato, después de haber sufrido por años la humillación de la manipulación en el esquema tradicional del sindicalismo.

IV.3.- ENTORNO POLITICO.

Hablar de política siempre resulta difícil y a veces desagradable, sin embargo es importante, por que las decisiones en este ámbito involucran a todos los sectores y son estas iniciativas las que determinan el rumbo del país, con todo lo que ello involucra: educación, agricultura, economía, etc.

Para definir la política nacional podría hablar sólo del Tratado de Libre Comercio y de la inflación, ya que estos dos temas son los que en mayor grado aquejan a la población en estos momentos, sin embargo existen acciones políticas más específicas que ejercen también gran influencia sobre el país como el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), la ecología, el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y otros.

La tendencia de los últimos años se ha caracterizado por una creciente relación de México con el exterior, en busca de mayor estabilidad económica y más oportunidades de alcanzar el bienestar social.

La política exterior de México puede resumirse como sigue: hacia el Norte, han culminado las negociaciones del TLC con Canadá y Estados Unidos; hacia el Sur se firmó un Tratado de Libre Comercio con Chile y se han negociado acuerdos comerciales con Colombia, Venezuela y Bolivia, además de convenios similares con el Mercosur, hacia el Este el establecimiento de relaciones políticas con el Vaticano y relaciones comerciales con los países de la Comunidad Europea; y hacia el Oeste, se estrechan las relaciones con los países del Pacífico asiático.

En el ámbito interno, como apoyo a los trabajadores fué creado en 1992, el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), el cual entró en vigor en Abril del mismo año y opera por medio de cuentas individuales que las empresas abrieron en algún banco para los empleados. Este sistema opera mediante el establecimiento de la obligación de las empresas de aportar bimestralmente el 7% sobre el ingreso nominal de cada trabajador, este

porcentaje se descompone en dos subcuentas: una del 2% y otra del 5% restante; la primera subcuenta es destinada al SAR propiamente y la segunda a un abono al Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).

Con un doble propósito (elevar la calidad de vida de los mexicanos y ahuyentar los fantasmas de la inestabilidad social, dijo el Lic. Carlos Salinas de Gortari), fué creado el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) en beneficio de "los más necesitados", a la fecha las acciones a este respecto corresponden al apoyo en la construcción de servicios públicos en municipios y comunidades, aportando dinero tanto el gobierno como gobernados.

Por otra parte, el campo nuevamente cobra importancia y después de algunos conflictos se definen los derechos de propiedad sobre la tierra con el fin de que sea de quien la trabaja, y así mejorar la calidad de los productos agrícolas mexicanos.

Habrá que esperar que se cumpla la reforma agraria y se logre llevar la iniciativa privada al campo con los consabidos beneficios de una libre competencia, pero fundamentalmente, con el mejoramiento del nivel de vida de ese vasto sector de la población - el sector campesino - y así poder hacer más efectivo el cultivo de la superficie aprovechable de nuestro país (18%).

En materia de educación se ha oído hablar de una modernización, ya que el rezago en la preparación de los estudiantes es evidente sobre todo en los colegios públicos.

En el aspecto ecológico destaca la "preocupación" por el medio ambiente, como dijo el Presidente Carlos Salinas de Gortari en su cuarto informe: "...hay que mejorar más la calidad del aire y del agua, cuidar el medio ambiente y recobrar selvas y bosques perdidos por el abuso del hombre". "Cuesta más remediar que prevenir". De esta forma somos partícipes de programas como "Hoy no circula", "Reforestación" y "Separación de

Basura"; a las industrias de les limita su nivel de producción, lo cual las llevará a buscar tecnologías limpias. Somos un país aún subdesarrollado y ya tenemos el primer lugar en contaminación ambiental.

La imagen política que mostramos al mundo es de incertidumbre, esto no lo digo yo, lo dijo Carla Hills, Representante Comercial de los Estados Unidos, durante las negociaciones del TLC (*), ya que cabía la duda de lo que sucedería con un nuevo gobierno, ¿las cosas serían iguales y se respetarían los convenios establecidos cuando al actual gobierno mexicano le quedan sólo 2 años de vida? fué la pregunta en cuestión.

Hemos visto también el cambio de la unidad monetaria, el tan sonado nuevo peso y su respectivo "recorrer el punto tres lugares a la izquierda", con el fin de facilitar las transacciones comerciales.

Durante 1992, la política económica del gobierno mexicano se concentró en el combate a la inflación con el objetivo de reducirla a niveles de un dígito - hecho no registrado por lo menos en los últimos 15 años - y por primera vez tuvimos un superávit.

Para reforzar la lucha anti inflacionaria se tomaron medidas que tuvieron efectos en otros aspectos de la economía, entre las que se encuentra la desaceleración de la actividad económica, el alza de las tasas de interés, la contención salarial, la obtención de un superávit de aproximadamente 18,258 millones de dólares en las finanzas públicas, y la revaluación del peso frente al dólar.

México sin duda ha venido cambiando. "Frente a los desafíos que nos presentan las nuevas condiciones del mundo y las nuevas circunstancias que hemos creado en el país, la tarea consiste ahora en consolidar el cambio", expresó el Presidente de la República en su cuarto informe de gobierno.

Los cambios del mundo imponen un ambiente de mayor reflexión en nuestro

(*) EXCELSIOR
11 de Agosto de 1992.

país, debemos asumir nuestro papel ante la era del cambio y de la globalización, es cierto que hemos estado inmersos en fuertes crisis económicas y bien hemos pagado las consecuencias que ello trae consigo, pero las crisis tienen autores, la mala suerte no existe y lo que hay son culpables que no han sabido guiar por un rumbo adecuado a nuestro país, o que se han preocupado más por sus intereses propios que por los nacionales.

IV.4.- ENTORNO ECOLOGICO.

Cuanto más se aprende de cualquier clase de forma de vida - animal o vegetal - se hace necesario estudiar y comprender las adaptaciones de éstas a su medio ambiente para poder sobrevivir, es por eso que en esta década se ha suscitado un espectacular interés por la ecología.

Se entiende por ecología al estudio de la relación de los organismos con su medio ambiente.

Este término está ahora más en la conciencia de la gente por que los seres humanos comienzan a percatarse de algunas malas prácticas ecológicas de la humanidad, del pasado y del presente. Por ello es importante que todos conozcamos y apreciemos los principios de este aspecto biológico, para así poder formarnos una opinión inteligente sobre temas como contaminación con insecticidas, detergentes, eliminación de desechos y generación de energía eléctrica y los efectos de éstos sobre el mundo en que vivimos.

La situación del medio ambiente mundial es crítica y de especial interés es la situación de la Ciudad de México, la cual actualmente se distingue por ser la más contaminada del mundo, esto por supuesto hace necesario que los mexicanos en especial, al igual que todas las naciones del mundo empiecen a practicar medidas preventivas para controlar esta alteración ambiental y con ello minimizar los efectos negativos que éste mal causa.

Es responsabilidad ética y social de un administrador el comprender la íntima relación que los procesos de transformación de los recursos tienen con el medio de donde éstos se obtienen, obviamente estos retos no son privativos de los administradores, sino también de otros profesionales como ingenieros, economistas, médicos, etc., que con una formación sólida, con una función bien definida y con un espíritu de superación, deberán afrontar el reto que representa el desarrollo de un país.

El hombre desde su origen ha empleado recursos naturales para satisfacer sus necesidades, llevando con esto al agotamiento de estas riquezas.

Si bien es de todos sabido que gracias a la explotación desmedida de los recursos naturales, el hombre ha podido subsistir y desarrollarse, también es conocido que el exterminio de especies animales y vegetales, zonas verdes, etc., es cada vez más evidente, ya que dichos recursos en su mayoría no son renovables, como es el caso del petróleo, minerales, bosques y ríos, ballenas, tortugas, etc., así como el daño a la capa de ozono; estos factores sin lugar a dudas han proporcionado al hombre su sobrevivencia, y por eso han generado la preocupación en los países, de idear alguna nueva tecnología que pueda ayudar a la conservación de dichos recursos.

Conservar no significa simplemente atesorar - no usar los recursos -, tampoco significa el simple racionamiento de nuestros abastecimientos, de modo que algo nos quede para el futuro, implica más bien, aprovechar nuestros conocimientos para el bien de la ecología, para así poder administrar nuestro ecosistema de modo que pueda haber un equilibrio en el mismo, de lo cual todos absolutamente, somos responsables, ya lo dijo René Dubois: " a la humanidad le costó 30 siglos tomar impulso, le quedan 30 años para frenar antes del abismo".

IV.5.- ENTORNO EDUCATIVO.

Analizando la situación actual de los países desarrollados en su entorno educativo podemos darnos cuenta de que invariablemente los niveles de educación con los que cuentan son muy elevados.

Es evidente que el nivel de educación que tiene la población de un país es proporcional a su nivel de desarrollo.

Un ejemplo lo constituye Japón; en este país en el año de 1938 solamente el 5% de su población llegaba a niveles profesionales y el 50% terminaba los estudios correspondientes a secundaria; para ese entonces el nivel de desarrollo en ese país era muy bajo.

Después de 40 años, el 60% de la población japonesa alcanza estudios a nivel profesional y el 90% termina bachillerato, alcanzando en la actualidad un nivel de desarrollo que lo coloca en los primeros lugares del mundo.

En México, las cifras no son muy alentadoras, no obstante que nuestro país cuenta con una población en su mayoría integrada por gente joven, la mayoría de ésta no cuenta con la preparación adecuada para contribuir al mejoramiento de la economía nacional.

Haciendo una comparación de nuestro país con naciones desarrolladas nos damos cuenta de la diferencia que existe, en la importancia que se le da a la educación de la población. En nuestro país los estudiantes asisten a clases 150 días al año mientras que en países como Estados Unidos y Japón los estudiantes acuden 180 y 240 días al año respectivamente.

Por otra parte, el promedio de escolaridad en México es de 5º año de primaria, lo cual nos coloca a una gran distancia de los niveles existentes en los países desarrollados.

En los resultados presentados en el XI Censo General de Población y Vivienda (*) puede verse que de la población mayor de 15 años, el 87.4% sabe leer y escribir y el resto son analfabetas (12.6%), sin embargo esta tasa se ha ido reduciendo en comparación con los datos obtenidos en 1970. (Figura IV.5-1).

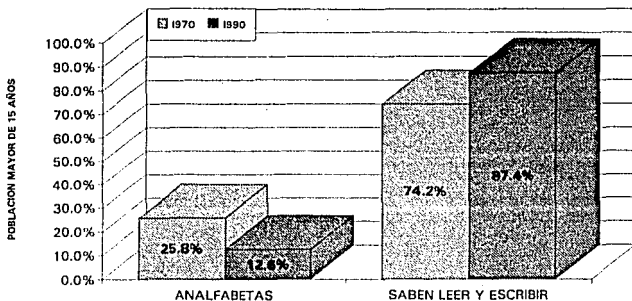


Figura IV.5-1

(*) XI CENSO GENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA
1991
INEGI

Los resultados arrojados por este censo muestran también que el desarrollo educativo del país ha tenido cierto avance ya que en 1970 la población mayor de 15 años que careció de educación básica fue el 31.6% mientras que en 1990 la tasa disminuyó al 13.4%; a nivel secundaria en 1970 la población que contaba con estos estudios fue del 12.7% incrementándose al 42.5% en 1990. (Figura IV.5-2).

Distribución de la población de 15 años o más por nivel de instrucción.
1970-1990

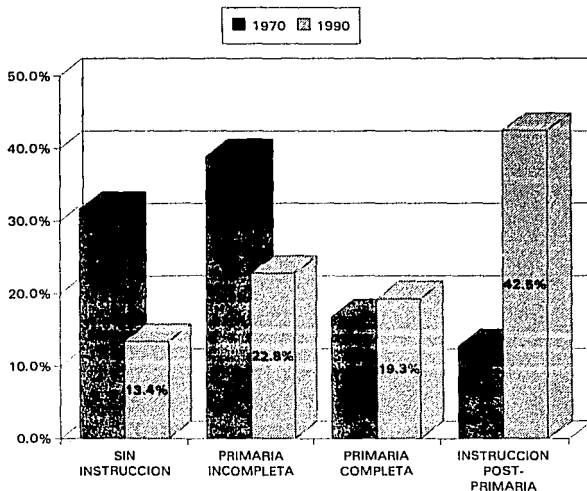


Figura IV.5-2

* INEGI 1991

Es una realidad que hoy en día la mayoría de los mexicanos tienen acceso a la educación básica pero es también una realidad que los niveles de aprovechamiento son muy bajos.

Un artículo presentado por la revista Epoca (*) muestra los niveles de aprovechamiento en las escuelas primarias y secundarias públicas y privadas, destacando que los promedios de primaria son de 6.55 y 4.9 para escuelas privadas estatales respectivamente y que en la secundaria el promedio es de 4.58 para escuelas particulares y 3.81 para las estatales.

Haciendo referencia a la educación media superior podemos observar que también existen graves deficiencias en el nivel de aprovechamiento como puede observarse en la Figura IV.5-3.

	PRIMARIA		SECUNDARIA		ED. MED. SUPERIOR	
	INGRESARON	APROBARON	INGRESARON	APROBARON	INGRESARON	APROBARON
1986	15'453,472	13'248,967	4'247,185	2'838,557	1'919,319	946,849
1987	15'376,117	13'125,806	4'357,302	2'965,040	1'478,077	991,473
1988	15'173,924	13'004,847	4'416,628	3'028,697	2'101,861	1'006,971
1989	14'997,664	12'821,764	4'466,742	2'961,944	2'092,329	1'040,423
1990	14'916,063	12'881,764	4'335,996	2'904,367	2'448,779	1'065,150

* INEGI 1991

Figura IV.5-3

(*) "Los promedios de escolaridad son bajísimos"
 EPOCA, DICIEMBRE 21, 1992
 Vol. 81 Pag. 62-63

Tanto el aprovechamiento de los estudiantes como la calidad de la enseñanza en México, están lejos de cumplir con los requerimientos para alcanzar el desarrollo, por lo que la inversión de México al mercado mundial obliga a una reforma educativa de fondo. Necesitamos prepararnos y prepararnos ya, debemos de tomar conciencia de que tenemos que ser competitivos ya que no hay competencia hay incompetencia.

IV.6.- DEPENDENCIA ECONOMICA.

México ha aumentado su presencia internacional mediante las campañas de "relaciones internacionales de las últimas administraciones". Como país se ha convertido en un centro de atención para la inversión de capitales extranjeros debido a la situación política, económica y geográfica.

En comparación con otros países subdesarrollados, en México es mayor la evolución de la economía, el comercio exterior y los "lazos de amistad" con muchas otras naciones, pero lo cierto es que esta supremacía tiene su fundamento en la dependencia económica.

En los últimos tiempos han crecido notablemente las inversiones extranjeras originadas principalmente por Estados Unidos, aumentando con ello la subordinación tecnológica bajo un ambiente de relación económica dependiente. Se puede afirmar que son pocas las empresas norteamericanas importantes que no estén en México.

Existen gran cantidad de indicios de que contamos con un alto nivel de dependencia económica - tal vez todos ellos puedan resumirse en uno sólo, deuda externa - entre los que podemos mencionar el incremento de empresas extranjeras, el comercio exterior, la dependencia tecnológica y las recientes negociaciones en torno al Tratado de Libre Comercio.

No es extraño encontrar artículos en los diarios en donde nos diga por ejemplo , que el entorno externo definirá el sentido de la política económica de nuestro país y que de no reactivarse pronto el crecimiento de la economía nacional, en el mediano y largo plazo podrán presentarse serios problemas para la captación de inversiones extranjeras. (*)

La evolución de las inversiones extranjeras en México constituye la evidencia más clara de este proceso de dependencia. (Figura IV.6-1).

(*) El Heraldo de México
12 de Diciembre, 1992

La inflación por ejemplo, ha tenido un comportamiento que se podría calificar aleatorio por la tendencia que presenta (Figura IV.6-2).

Desgraciadamente México sigue siendo un país económicamente atrasado y dependiente y todavía encontramos rasgos de subdesarrollo que expresan la dependencia económica con que contamos:

- 1.- Control monopolístico del mercado.
- 2.- Reducido comercio exterior.
- 3.- Dependencia tecnológica.
- 4.- Índice bajo del PNB.
- 5.- Defectuosa distribución poblacional.
- 6.- Sobre explotación de recursos naturales.
- 7.- Altos índices de natalidad y mortalidad.
- 8.- Problemas de educación y salud.
- 9.- Anomalías en los sistemas electorales.

En los siguientes cuadros (Figura IV.6-3 y Figura IV.6-4), se resume el grado de inversión alcanzado en México por Estados Unidos, la Comunidad Europea, Japón y Canadá. Como puede observarse, predomina la inversión de nuestro vecino del norte, país que suele considerarse como modelo ideal del sistema de libre empresa.

En los países subdesarrollados - el llamado "Tercer Mundo" - se entiende que el desarrollo económico consiste fundamentalmente en la transformación de las sociedades agrícolas, mineras y artesanales, rutinarias y atrasadas, en sociedades industriales en las que la productividad del trabajo aumenta de manera considerable.

En el ámbito de la política económica para un crecimiento económico sostenido y saludable, la política comercial ocupa sin lugar a dudas un sitio preponderante. En el caso de nuestro país se puede identificar un patrón bien definido que ha tenido un claro efecto en la estructura de la producción, la balanza comercial y la dependencia

con que contamos. Los efectos de esta política a largo plazo fueron una mayor dependencia del exterior y una mayor vulnerabilidad de nuestra industria y economía, y una reducida capacidad de exportación.

En 1992 la economía mexicana entró en una fase de "consolidación" de los cambios planteados en 1987, cuyo objetivo final es una etapa de crecimiento sostenido.

Así, la mayor participación de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en el medio internacional ocasionó una creciente participación de la inversión extranjera.

En fin, los números hablan por sí solos y lo cierto es que la recuperación y crecimiento económico de nuestro país depende en gran medida de las relaciones con otros países.

Y si alguien duda todavía de nuestra dependencia basta con hacer mención de un artículo (*) publicado por El Heraldó de México en el que, se dice que nuestro país pedirá al gobierno de Clinton un fondo de apoyo económico especial para facilitar el acceso al TLC, ya que - dijo Salinas de Gortari - es la primera vez que va a darse un acuerdo entre economías tan diferentes, sin que existan recursos financieros para respaldar a la economía menos desarrollada.

(*) El Heraldó de México
12 de Diciembre, 1992

UBICACION SECTORIAL DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA DE ESTADOS UNIDOS EN CANADA Y MEXICO. 1981 Y 1990. (Millones de dólares).

SECTOR	1981		1990	
	Canadá	México	Canadá	México
Todos los sectores	46957	6962	68431	9360
Miseria	3360	77	N/D	N/D
% del total	7.16	1.11	N/D	N/D
Petróleo	10705	189	10691	80
% del total	22.85	2.71		0.85
Manufactura	19658	5140	1633231	7314
de la cual:	41.56	73.83	48.56	78.14
Productos alimenticios	1928	436	2292	1267
% del total	4.11	6.26	3.35	13.54
Químicos	3721	1130	6420	1596
% del total	7.92	16.23	9.38	17.05
Materiales fabricados	1632	564	2979	336
% del total	3.48	8.10	4.35	3.59
Maquinaria	2166	417	2707	310
% del total	4.16	5.99	3.96	3.31
Eléctrica	1443	503	2195	562
% del total	3.07	7.22	3.21	6.00
Transporte	3718	846	7945	1749
% del total	7.92	12.15	11.61	18.69
Otros	5051	1242	8693	1.849
% del total	10.76	17.84	12.70	19.75
Comercio	4146	878	4131	503
% del total	8.83	12.61	6.04	31
Banca	380	0	1057	0.33
% del total	0.81	0	1.54	3.14
FIRE	6441	1.76	12025	
% del total	13.72	2.53	17.57	3.35
Otros	2266	0	5746	9.62
% del total	4.83	0	8.40	10.28

* Escólsior

22 de Diciembre de 1992

Figura IV.6-1

Notas: "% del total" indica el sector como el porcentaje de la inversión extranjera directa estadounidense total en el país

"FIRE" se refiere a las finanzas (excepto las bancarias), los seguros y bienes raíces, N/D no disponible

INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO POR PARTE DE LA CE Y JAPON
(millones de dólares)

	<u>COMUNIDAD ECONOMICA</u>	<u>JAPON</u>
	<u>Mexico</u>	<u>Mexico</u>
1981	ND	ND
1982	ND	ND
1983	ND	ND
1984	2,032	816
1985	2,461	895
1986	3,203	1,038
1987	3,878	1,170
1988	4,038	1,319
1989	4,642	1,356
1990	ND	ND

(ND = No Data)

* Excelsior
9 de Diciembre de 1992

Figura IV.6-3

INVERSION DE CANADA Y ESTADOS UNIDOS EN MEXICO, 1981-1990
(millones de dólares)

	<u>ESTADOS UNIDOS</u>	<u>CANADA</u>
	<u>México</u>	<u>México</u>
1981	6,962	187
1982	5,019	195
1983	4,381	207
1984	4,568	255
1985	5,087	198
1986	4,623	195
1987	4,913	179
1988	5,712	172
1989	7,280	168
1990	9,360	ND

(ND = No Dato)

* Excelsior.
9 de Diciembre de 1992

Figura IV.6-4

EVOLUCION DE LA INFLACION 1983-1992

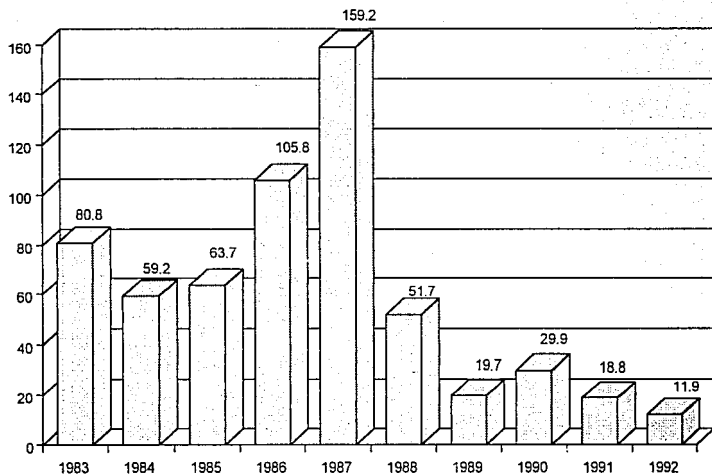


Figura IV.6-2

IV.7.- DEPENDENCIA TECNOLÓGICA.

Un elemento que ha sido reiteradamente mencionado y analizado en los planteamientos de la problemática actual de México, así como en las estrategias de desarrollo, es el referente a la tecnología, esto debido a que en los últimos años nuestro país se a visto inmerso en una situación de total despreocupación por este rubro. Esta despreocupación no ha sido por la falta de interés o voluntad, sino más bien por la ignorancia de parte de los sectores productivos acerca de la importancia de contar con avances tecnológicos, ya que éstos son el motor que acciona el desarrollo económico de un país, permitiendo no sólo la satisfacción de las necesidades internas, sino también una producción excedente, lo cual ayudará a un equilibrio financiero; además de que los avances pueden transformarse en beneficios al país como proveedores de tecnología.

"Nos enfrentamos a la gran necesidad de reiniciar un crecimiento económico, buscando aprovechar el máximo de nuestros recursos y capacidades. Debemos hacer los cambios que se requieran para adecuar nuestras estructuras de tal manera que se puedan atender las necesidades básicas de la población". (*)

Es imperativo que el cambio de actitud se dé en todos los niveles intelectuales, comerciales, empresariales e industriales, esto es, el país deberá invertir en la creación de tecnología pues de otra forma no podremos hacer frente a un acuerdo de libre comercio (TLC) sin riesgo a convertirnos en simples maquiladores de nuestros vecinos del norte.

La industria mexicana debe ser protagonista de un cambio rotundo en su accionar y tiene que estar lista para hacer frente a países que están a la vanguardia en tecnología, para así poder ubicarse en un contexto mundial competitivo y dinámico en el que sólo sobrevivirá el más preparado o el que se ha instrumentado de manera más eficiente ante estos cambios.

(*) LA TECNOLOGÍA: Imperativo del cambio
Guillermo Fernández de la Garza
IPADE, 1990

En el caso de los países en vías de desarrollo -México, Venezuela, Brasil, etc.- generalmente se adquiere del exterior la tecnología que se necesita para impulsar el desarrollo, principalmente esta dependencia se da en los siguientes puntos: en cuanto a insumos, conocimientos técnicos, maquinaria, refacciones, partes o componentes específicos, equipo adicional e incluso derecho de uso.

México a pesar de contar con algunos avances tecnológicos, se ha caracterizado principalmente por ser un país demandante de tecnología -sintomático siempre de un país subdesarrollado-. Más aún, exportamos productos que luego adquirimos ya transformados: exportamos maíz y consumimos Corn Flakes, exportamos petróleo y consumimos Shell o Móvil Oil; exportamos frutas y verduras y adquirimos jugos y bebidas como Gatorad, Enerplex; exportamos algodón y vestimos marcas como Levi's, Fruit, Express, Calvin Klein, etc., y así con muchos otros productos.

La innovación tecnológica ha sido una política internacional adoptada por algunas empresas que en su constante lucha por crecer y ganar mercado han dirigido todos sus esfuerzos a este respecto, para así poder competir mundialmente a través de un proceso continuo de innovación y control de ésta.

"Estamos viviendo una revolución industrial que se ha venido configurando años atrás y que se debe principalmente a la capacidad que han desarrollado las empresas para estimular e integrar tecnológicamente nuevos avances científicos". (*)

Aún cuando esto pareciera tema de ficción científica, lo cierto es que nuestro rezago tecnológico puede ser mortal. Hoy es necesario enfrentar el reto de la modernización inmediata antes de ser arrojados a la orilla de los mercados internacionales por falta de competitividad. Así, la industria mexicana requiere de una capacidad creciente para desarrollar avances e integrarlos a sus sistemas de producción, ya que durante cuatro décadas los avances tecnológicos han sido para su mismo uso.

(*) LA TECNOLOGÍA: Imperativo del cambio
Guillermo Fernández de la Garza
IPADE, 1990

Sin embargo hay que subrayar que el hecho de copiar tecnología extranjera también tiene ventajas para el país que las adopta y para explicarlo analicemos el caso de Japón, el cual adquirió inteligentemente tecnología de los Estados Unidos y haciendo un esfuerzo consciente por aprenderla, la adoptó como propia. El problema para el país que adopta tecnología extranjera sería que éste dependiera por siempre de la importación de la misma.

El reto de fomentar y extender a nuestras empresas una cultura en la que se valore la importancia de entender y adoptar estrategias tecnológicas es un camino que el país debe tomar si quiere sobresalir a nivel internacional. Además de buscar nuevas tecnologías, éstas deberán ser tecnologías limpias ya que las condiciones ambientales así lo demandan.

La única alternativa para que nuestra industria compita en los mercados internacionales es ofrecer productos con calidad a bajos precios.

Estamos en una época en que las empresas y los países pueden lograr mejoras y avances importantes, que pueden encontrar grandes oportunidades de superación; pero para ello requieren de una preparación adecuada y de motivación, así como disciplina y visión para lograr el éxito.

Finalmente, el gran reto que México debe lograr, es el que nuestras empresas desarrollen una capacidad de innovación; para esto debemos mejorar e incrementar los avances tecnológicos.

No podemos seguir siendo dependientes tecnológicamente de otros países, tenemos que romper esa frontera hermética que tanto daño nos ha hecho para poder ser más competitivos día con día y no quedar al margen de los avances; desde luego con el esfuerzo de todos los sectores del país: gobierno, universidades, estudiantes, empresarios, trabajadores, sindicatos, bancos, etc., de otra manera no se podrá avanzar y seguiremos inmersos en el subdesarrollo.

IV.8.- DEPENDENCIA CULTURAL - EMPRESARIAL.

Desde sus inicios las empresas mexicanas se han caracterizado por usar técnicas, máquinas y modelos de administración surgidos en el extranjero.

México es un país que como todo país subdesarrollado, importa métodos que han sido creados y practicados previamente en el extranjero, -países generalmente desarrollados-. Basta con echar un vistazo a los libros que se emplean para preparar a los futuros ejecutivos y nos daremos cuenta de que hay un gran predominio de obras de autores extranjeros, sin contar que en ocasiones el libro se encuentra en el idioma natal del autor; aún cuando el nombre del autor nos resulte familiar, lo cierto es que el contenido es un compendio de libros con que éste se preparó; para comprobar este hecho, únicamente tendríamos que revisar sus notas y bibliografía a que hace mención, no tenemos una cultura empresarial propia, tan sólo hacemos adaptaciones de lo extranjero a México.

Esto se debe a que en México no ha existido algún esfuerzo exitoso en investigación y desarrollo que atañe a estas áreas, por ejemplo de las universidades del país, sólo una investiga formalmente: la U.N.A.M.

Más aún, después de habernos preparado -escolarmente hablando- con técnicas ajenas, los cursos que se ofrecen a los empresarios para su actualización generalmente son presentados por algún ponente extranjero, auspiciados por organismos dirigidos por gente de otro país. Los libros que encontramos sobre temas de actualidad en las librerías, en la mayoría de los casos no fueron escritos por alguien que viviera nuestra situación, no fueron pensados para nuestras necesidades.

Por si esto fuera poco, las fuentes de información que se hacen llegar a los empresarios generalmente son preparadas por culturas ajenas a la nuestra ("Fortune", "The News", "PC Magazine", y otras publicaciones), lo cual resalta nuestra incapacidad o desinterés para manejar adecuadamente la información.

Somos tan dependientes de las culturas extranjeras que el software que usamos está en inglés, y el que está en español está mal traducido, ya que no hemos sido capaces de desarrollar nuestros propios sistemas.

Nuestra dependencia cultural ha llegado a tales grados que no basta pensar que las mejores escuelas de negocios están en el extranjero, hoy ya nos las construyen aquí, en nuestro propio territorio.

No se está en contra de usar innovaciones ajenas, pero si se está en desacuerdo con el conformismo y la postura cómoda de esperar a que otros desarrollen nuevos conceptos para después aplicarlos nosotros, debe existir, si no un balance entre lo creado y desarrollado en México y el uso de lo extranjero, si un mayor desarrollo de técnicas propias. No tenemos elección.

HEMEROGRAFIA

Urge Ordenar la Ecología

Indicó que este ordenamiento, cuenta con la información más completa sobre las cuatro zonas ecológicas en que el territorio mexicano ha sido dividido (templada, árida, trópico húmedo y trópico seco); clasifica las regiones ricas en biodiversidad en 88 provincias ambientales, y describe los 1,813 sistemas ecogeográficos, para los que se han integrado y digitalizado 51 atributos físicos, bióticos, ambientales y socioeconómicos del

país, y regiones prioritarias para el desarrollo de actividades productivas, capacite a representantes de las 31 entidades federativas, de las delegaciones de la SEDesol, dependencias del Ejecutivo federal, organismos paraestatales, sector privado, además de que trabaja con representantes de los gobiernos de El Salvador y Guatemala, países a los que asiste en la materia.

Con ese propósito llevó a cabo el Curso Nacional de Ordenamiento Ecológico,

Probarán Nuevas Acciones Para Combatir la Contaminación en la Ciudad de México

JOSE VALDERAMA

A fines del mes entrante será entregado al Gobierno Federal el resultado de la investigación de tres años sobre la calidad del aire en la ciudad de México que realizaron el Instituto Mexicano del Petróleo y otras instituciones nacionales, con apoyo de Estados Unidos, y los instrumentos diseñados permiten ya probar nuevas soluciones contra la contaminación e incluso dar lugar a decisiones de autoridad para reducir en la urbe el volumen de población e industrias con medidas e incentivos que no privilegien en sentido contrario. Hicieron dicho anuncio ayer los dirigentes por el lado mexicano de dicho proyecto internacional, en un panel de la Academia Mexicana de Ingeniería.

Se suscitó en los posibles acciones estratégicas en todos los aspectos para atacar a fondo el problema, desde luego el del ozono.

ENQUE DE LA PAGINA VIENTROSETI

Apoyará el DDF 16 Programas de Mejoramiento Ecológico: Camacho

NIDIA MARIN

El Departamento del Distrito Federal apoyará la ejecución de 16 programas para el mejoramiento ecológico de la ciudad de México, cuya inversión será de cinco millones de nuevos pesos, planes que fueron enviados por investigadores y especialistas al Comité de Proyectos y Estudios para la Recuperación del Ambiente. Asignará, también, recursos para el estudio y evaluación de ideas que en la materia tenga cualquier ciudadano, independientemente de su formación técnica, señaló el regente Manuel Camacho Solís.

Al encabezar el acto, junto con el titular del Copera, Heberto Castillo Martínez, el jefe del DDF explicó que la ciudad de México cuenta ya con una sólida base de información técnico-científica que permite reducir los riesgos y efectos de un temblor sobre el Valle de México. Esta información proviene de estudios realizados

SIQUE EN LA PAG. TREINTA Y OCHO

La Educación, Única Posibilidad de Superar Grandes Males: Mayor Z.

Esperó de la página anterior: capaces de compartir si hemos aprendido a hacerlo".

Luego, Jacques Delors, funcionario de la UNESCO, planteó interrogantes: ¿Cómo lograr que cada ser humano encuentre el camino de la sabiduría, que no sea sólo la responsabilidad individual y el dominio de sí mismo? ¿Cómo darle la capacidad de conocerse

un desarrollo económico y social más armonioso y solidario.

Delors, al inaugurar los trabajos de la Comisión Internacional de la Educación para el Siglo XXI, creó por la UNESCO, misma que presidió, planteó esas preguntas cuya suma, se dijo en la reunión, resumen una maravillosa definición de los objetivos de toda obra

La Educación, Elemento Estratégico Para Consolidar los Avances Logrados: Joffre

Evitaría Toneladas de Basura

Deben Industrias Hacer Reciclables sus Productos en pro del Ambiente

The Economist

LONDRES, 18 de septiembre.— En una tendencia a preservar el ambiente, los tecnólogos en el Laboratorio Warren Spring, una organización intelectual en Stevenage, desmanteló recientemente dos lavadoras, un horno eléctrico, un refrigerador, un horno de microondas y tres aspiradoras. El horno de microondas presentó problemas: los tornillos que sujetaron la puerta tuvieron cabezas triangulares y no pudieron ser retirados. Así, que tuvo que romperse el cristal y recogerse los pedosos.

fomento a la creatividad y el incremento de la calidad, "son zonas en donde convergen los más altos valores e intereses de la educación, los sectores productivos, y la comunidad, en el seno del organismo social.

Por otra parte José Antonio Esteva Maraboto, director del Centro para la Innovación Tecnológica, de la Universidad Nacional Autónoma de México, manifestó que en la actualidad el orden mundial de las economías abiertas impone a las empresas nuevas formas de intercambio comercial, así como la conquista de mercados para su incorporación a la

Educar Para Servir a la Patria, el Propósito: Zedillo

GERMAN CONTRERAS

La política educativa del gobierno promueve el conocimiento y el aprecio por la historia patria, sus luchas, sus anhelos y triunfos y, a la vez, alienta la investigación científica —libre y rigurosa— acerca de nuestros procesos históricos fundamentales, aseguró anoche el titular de la SEP, Ernesto Zedillo Ponce de León, al clausurar el IV Seminario de la Sociedad Bascongada Amigos del País.

Deberá Disiparse la Noción de que las Políticas Educativas son Sexenales: SEP

MARGARITA BASARÉ JIMÉNEZ, corresponsal

SAN LUIS POTOSÍ, SLP, 6 de agosto.—La noción de que las políticas educativas en México sean sexenales debe disiparse, pues la historia de nuestro país avala una gran seriedad e institucionalidad en la conducción política educativa, y éstas se mantendrán como rasgo característico, expresó hoy aquí el secretario de Educación Pública, Ernesto Zedillo Ponce de León.

Sin duda, apuntó, la educación básica permanecerá como la mayor prioridad del Sistema Educativo Nacional, porque constituye el inicio del aprendizaje humano, en que se deberá adquirir el hábito de aprender para el resto de la vida.

Convenio Definitivo en Materia Ambiental y Laboral del Tratado de Libre Comercio

* Estructura y Operación de los Acuerdos Paralelos

OSCARO HERNÁNDEZ VILLALOBOS

CIUDAD DE MEXICO.— En una ceremonia simultánea, los Presidentes de México, Carlos Salinas de Gortari; de Estados Unidos, William Clinton, y la Primera Ministra de Canadá, Kim Campbell, firmaron los Acuerdos de Cooperación Ambiental y Laboral de América del Norte, la mañana del 14 de este mes, después de 123 días en los que se celebraron dos reuniones de los ministros de Comercio, siete de los jefes de negociación, un considerable número de reuniones técnicas y de consulta, y un extenso proceso de depuración legal.

Un Sindicalismo Fuerte, Indispensable Para la Transformación del País

Signo de la página superior

competencia. Manifestó que la modernización que vive hoy el país es nacionalista porque reafirma en los hechos la defensa de los principios fundamentales de las relaciones de México con el exterior. "Y es popular por su compromiso de una distribución más equitativa del ingreso. No sería popular sin un sindicalismo fortalecido; es decir, consolidado a los sindicatos le damos un

elemento adicional al sentido popular de nuestra modernización".

Hablaba en las nuevas instalaciones del Sindicato de Telefonistas de la ciudad de México. Externó a los reunidos allí, que en un marco de apertura del mercado mexicano y de la nueva ley de competencia, se promueve a grandes grupos empresariales del país para que compitan mejor.

"No serán —agregó— el

nónimo de monopolios, sino al contrario, van a enfrentar esa competencia recuadrada por la apertura y establece el nuevo marco legal que tenemos en el país".

Consideró que en una economía abierta y con las disposiciones legales de México, lo relevante entonces no es el tamaño de los grupos, sino cómo se distribuye el ingreso, y se está logrando que la distribu-

ción de éste mejor con la promoción de empleos, con la profunda transformación educativa que se lleva a cabo y con el Programa nacional de Solidaridad.

Tras inaugurar el flamante edificio del STRM, Salinas reiteró a los telefonistas el firme apoyo de su gobierno a los trabajadores y su pleno respeto a la autonomía sindical, siempre buscando las condiciones para el desarrollo de las fuentes de empleo, de los

Con un Frente Común Debe Evitarse el Caciquismo Sindical: S. López Romero

Ante poco más de mil quinientos músicos y en el último acto político de su campaña proelitista en busca de la secretaría general del Sindicato Único de Trabajadores de la Música, Sergio López Romero pidió a la totalidad de sus correligionarios "mantenerse unidos" y "a no caer en las provocaciones" de grupos de choque, y, al mismo tiempo, demandó a sus tres opositores —Pepe Arévalo, Enrique Orozco y René Vidal a integrar un fre-

nte común que implique la reelección de Federico del Real Espinosa.

Desde las once horas de ayer cientos de músicos empezaron a llegar al Convento Castillo de la colonia Agrícola Oriental para llevar a cabo el cierre de la campaña política de Sergio López Romero. Hombres y mujeres vestían ropas color púrpura, con el cual es identificada la plantilla que preside el actual secretario y tesorero y uno de los fuertes contendientes del

sucesor de Venustiano Reyes López (a) "Venus "Rey".

Poco después de las 13 horas subió a un amplio templete instalado en uno de los salones del mencionado conjunto, el candidato de la plantilla Púrpura a la secretaría general —Sergio López Romero—. Este con voz pausada explicó:

"Compañeros tenemos un sólo camino: evitar la reelección de Federico del Real. Hemos comprobado junto —se refería a sus correligionarios— que duran-

te los últimos cuatro años el sindicato cayó en una profunda crisis política y de credibilidad".

Más adelante, con el mismo tono pausado, López Romero denunció que "Federico del Real busca a cromo de lugar su reelección, ha patrocinado una serie de agresiones públicas contra sus enemigos; quiere acallar a quienes rechazan su continuismo".

El salón del conjunto Castillo resultó insuficiente; diversos grupos musicales que representan a lo más variado de los secto-

res que conforman la plantilla Púrpura, amenizaron la reunión de trabajo. Esto arribaron desde las diez horas al citado lugar.

Todos, al unsono lanzaron porra a favor de Sergio López Romero. En cada uno de los concurrentes se observaba la seguridad, la certeza y el optimismo; todos tienen un sólo fin derrotar a Federico del Real Espinosa y ungir como secretario general al Sindicato Único de Trabajadores de la Música a Sergio López Romero.

BIQUE EN LA PAGINA VEINTISÉIS

Ecología y Sociedad

Planeta Tierra

Robert May, ecólogo y profesor británico, informó que "el planeta se quedará sin selvas dentro de 200 a 300 años"; ya que la acción del hombre en el ecosistema está originando una extinción masiva de especies en el planeta Tierra.

"La pérdida anual de entre uno y dos por ciento de la superficie de las selvas tropicales se da en relación a la extinción de entre 0.25 a 0.5 por ciento en el planeta", manifestó.

en sólo 100 años se ha diversificado las selvas tropicales y los últimos diez años de deforestación 1.8 por ciento.

CAPITULO V

El mejor ejecutivo es aquel que tiene bastante sentido común para elegir hombres capaces de realizar el trabajo y suficiente control de sí mismo para no intervenir mientras lo están haciendo.

Teodoro Roosevelt.

ESTRATEGIAS PARA EL FUTURO. LA CULTURA DE LA EFECTIVIDAD.

- V.1 Las científicas predicciones de Alvin Toffler 1992.
- V.2 Actitudes y aptitudes apropiadas.
- V.3 El sentido de una organización.
- V.4 Una nueva generación de empresarios.
- V.5 Principios fundamentales para lograr la productividad.
- V.6 Productividad mercadológica.
- V.7 Estrategias generales, particulares y específicas.
- V.8 Servicio: un activo no tangible; la otra calidad.
Bibliografía.

V.1.- LAS CIENTIFICAS PREDICCIONES DE ALVIN TOFFLER 1992.

Para Alvin Toffler existen pautas que nos permiten identificar y comprender los cambios que se avecinan en los negocios, la economía, la política y los asuntos mundiales.

El asunto clave se encuentra en "identificar" quién dará forma a estos cambios y cómo lo hará. En esencia nos dice - estamos ante un nuevo sistema de poder -.

Estamos entrando a una nueva etapa que Toffler define como la era de la información, ya que en ella el conocimiento sustituye al trabajo físico.

Entendamos el poder como una dimensión dentro de las relaciones humanas, relación que no es buena ni mala en sí, este carácter se lo otorgan los medios usados para lograrlo. El poder constituye el recíproco del deseo: todo aquello que pueda satisfacer los deseos de una persona tiene poder.

En el juego del poder del conocimiento, los hechos, las mentiras, las leyes y las verdades son las armas con que Toffler define los siguientes conceptos:

CONOCIMIENTO: Información depurada como afirmación de carácter general (imágenes, imaginación, actitudes y valores).

INFORMACION: Son datos ordenados por categorías o planes de clasificación.

DATOS: Hechos más o menos inconexos.

Toffler nos dice que el conocimiento es la fuente de poder más versátil, ya que no se gasta, es infinitamente ampliable y pueden adquirirlo tanto el pobre como el rico.

Para Toffler estamos inmersos en una economía supersimbólica, economía que surge a partir del cambio en la naturaleza del poder, y en la que reconocemos a ésta por medio de símbolos que le han sido asignados por la sociedad misma. Esta economía supersimbólica puede definirse con base a que:

- 1.- El nuevo sistema para crear riquezas depende por completo de la comunicación y la distribución instantánea de datos e ideas.

En este sistema, las tendencias apuntan hacia la producción adaptada a la necesidad de clientes, el surgimiento de nichos de mercado, las nuevas formas organizativas y el debilitamiento de la empresa monolítica, las nuevas estructuras productivas y el debilitamiento del proteccionismo.

- 2.- En el marco de este cambio que genera conmoción están los centros de la nueva riqueza: los sistemas de comunicación y los medios.

Si el conocimiento es el arma clave de esta nueva etapa, entonces la influencia de los medios de comunicación es decisiva.

- 3.- Para Toffer, los tiempos actuales no son "normales", una desmedida competencia y el cambio acelerado exigen constante innovación.

Así, el conocimiento es una riqueza hecha de símbolos, y frente al carácter finito del capital tradicional (tierras y máquinas) el símbolo del conocimiento es inagotable.

En el vértice del cambio está el conocimiento incrustado en la tecnología. En nuestro momento el dinero es el impulso electrónico que se transforma al instante en un fenómeno visual, como impulso electrónico entendamos las tarjetas de crédito. Este impulso electrónico puede cambiarse en cualquier momento por bienes y/o servicios, por lo que la riqueza fundamentada en él es simbólica.

Ante estos cambios la nueva economía supersimbólica plantea un nuevo contexto laboral basado en:

- Incremento de la actividad mental.
- Concepto de trabajador inteligente, capacitado y no - intercambiable.
- Amplio concepto de capacitación.
- Revalorización del servicio
- Redefinición de estructuras laborales.

Toffler define el perfil de las empresas que enfrentan este cambio como:

- Poco cultas
- Muy cultas

La empresa poco culta se asienta en el concepto de cómo un producto del capital y del trabajo se orienta a la producción tradicional y emplea trabajadores capacitados y mano de obra barata.

La empresa culta es más flexible, nos dice. Suma al concepto del valor, la superior coordinación y el trabajo mental, se orienta al servicio y establece un concepto de producción más conocimiento. El concepto del trabajador como alguien que aporta un valor al proceso, es clave.

Al capital monetario debe sustituirse por el capital humano. Estos cambios en la forma en que vemos al mundo, creamos riqueza y ejercemos poder, están impactando a las empresas burocráticas y poco cultas que han dominado el mercado.

Alvin Toffler ha vislumbrado una guerra que se gesta a partir del nuevo poder de la información y nos dice que el alto valor del conocimiento ha desatado luchas encarnizadas por su control.

Estamos inmersos en un mundo de tarjetas de crédito, de código de barras, de lectoras ópticas, de telefonía celular, de transmisión electrónica de información (fax) y de señales vía satélite. Y a través de todos estos medios, las empresas tienen acceso a una gran diversidad de información (inventarios, precios, espacios de estantes, características del producto, comportamiento del mercado, acciones de la competencia, etc.).

El ejecutivo moderno, definido por Toffler como el Director General de Información (DGI) está en el centro de esta guerra, en el seno de la empresa.

En la nueva economía supersimbólica, las organizaciones enfrentan el cambio con:

- Investigación científica y tecnológica
- Formación de los trabajadores
- Software refinado
- Gestión más ingeniosa
- Comunicación avanzada
- Finanzas electrónicas

Tenemos entonces que el nuevo trabajador debe recibir más información, que dentro de las organizaciones, debe haber preocupación por formar y capacitar a los trabajadores

En estos términos, la nueva finalidad del trabajo deberá reeditar en mayor creatividad y mayor velocidad (Cultura de la rapidez).

En el marco de este movimiento de innovación y creatividad, es esencial desarrollar formas de almacenaje y manipulación de información, en base a un software refinado, la empresa flexible dispone del conocimiento con oportunidad.

El nuevo sistema de creación de riqueza implica velocidad, organizaciones inteligentes e intercambio y manipulación adecuada de información.

En resumen hemos accedido a la dependencia de la inteligencia artificial en el seno de una economía basada en el conocimiento que aumenta la demanda de comunicación y exige de niveles rápidos de respuesta.

Las cuestiones claves para enfrentar el futuro se plantean en términos de:

- Educación
- Tecnología de la información

Para Alvin Toffler en el marco de la nueva época que vislumbramos pobres y ricos accederán al cambio, sin embargo de ellos, sólo los rápidos y cultos alcanzarán la edad de la inteligencia.

V.2.- ACTITUDES Y APTITUDES APROPIADAS.

En el futuro inmediato se hace urgente la implantación de una cultura de efectividad tanto a nivel personal como a nivel empresarial. Un punto focal es la constante lucha por la implantación de esta cultura, es por un lado la modificación de muchas de las actitudes que comunmente se adoptan ante diversas situaciones de la vida y por otro lado es necesario hacernos consientes de las aptitudes que debemos poseer para lograr el éxito.

El gran secreto del triunfo a nivel personal y empresarial consiste en hacer lo extraordinario, lo excepcional, y tal vez la única diferencia entre lo ordinario y lo extraordinario está en agregar el "extra" en cualquier actitud que desarrollemos, éso que nadie está dispuesto a dar.

Es necesario comprender que en esta época de continuas transformaciones en materia comercial, económica y tecnológica, "LA UNICA CONSTANTE ES EL CAMBIO".

Para lograr que nuestro ajuste ante los cambios del entorno sean los más adecuados y eficaces posibles, necesitamos de:

- Un conocimiento de mi propia persona
(auto conocimiento)
- Conciencia de que existen los demás
- Conciencia de que siempre habrá problemas entre -
mi persona, los otros y mi entorno.
- Conciencia de que soy yo quien decide la postura
a adoptar frente a un problema particular.

Una vez asimilados estos conceptos, tendremos que adoptar una actitud de disposición hacia los cambios constantes del entorno.

El cambio por su naturaleza misma, conlleva muchas veces una situación problemática para el individuo, a continuación presento un conjunto de pasos a seguir para una correcta solución a esta problemática:

- 1.- Enfrentar el problema cara a cara.
- 2.- Definir, delinear y limitar el problema.
- 3.- Evitar la extrema simplificación: deberá darse a cada cosa su dimensión e importancia adecuada.
- 4.- Evitar la extrema complicación: lo importante es lo esencial; lo accidental o secundario puede ser cambiado o puede prescindirse de ello.
- 5.- La consideración del fin que buscamos nos permitirá ver las cosas desde diferentes puntos de vista. "Todos los caminos llevan a Roma".
- 6.- Habrá que distinguir entre el querer veleidoso y el querer real, el primero quiere el fin pero no pone los medios adecuados para lograrlo y el segundo quiere el fin y pone los medios para la obtención de éste.

Lo anterior es una exposición de las actitudes que a nivel personal deben adoptarse ante los cambios y los retos que nos exigen las nuevas condiciones de competencia internacional.

A continuación se expondrán las actitudes apropiadas que a nivel empresarial deberán adoptarse para hacer frente a estos cambios:

El administrador de empresas debe estar consciente de que lo que "se dice" al personal constituye sólo una mínima parte de lo que a éste le resulta significativo; lo más importante se comunica con hechos y actitudes; y son éstas, normas implícitas que rigen de manera informal el comportamiento de los subordinados. No importa qué ni cuánto se les pida a los subordinados si en la manera de actuar no se predica con el ejemplo, habrá que ser congruente entre lo que se pide a los subordinados y lo que se hace de manera individual.

Si el superior exhibe una conducta ejemplar ante sus subordinados y los trata con justicia en lo concerniente a la ejecución del trabajo, provocará una respuesta positiva en el entorno laboral y redundará seguramente en una situación de armonía y productividad.

En la medida en que el superior cumpla con sus responsabilidades, podrá exigir a sus subordinados el cumplimiento de éstas.

Una actitud que debe imperar en todas aquellas personas que forman parte de una organización es el espíritu de superación.

Si pertenecemos a una organización y nuestro deseo es ascender de puesto, la solución esta en nuestras propias manos; debemos ascendernos nosotros mismos. ¿Cómo lograremos hacerlo?

La respuesta es simple: hagamos el trabajo de nuestro superior, pensemos y actuemos como él, y si éste posee el criterio suficiente podrá distinguir en nosotros ese deseo de superación.

Al adoptar esta actitud corremos el riesgo de enfrentarnos a situaciones problemáticas pero debemos entender que ese es el único camino para llegar.

"El que busca encuentra" asevera la Biblia. Sólo habrá que buscar y tarde o temprano encontraremos.

Esto es aplicable a cualquier situación en la vida, y si estamos plenamente convencidos de lo que queremos, sin duda lo lograremos. Si adoptamos esta actitud, entonces llegaremos a lugares inimaginables.

Otro ingrediente necesario en la implantación de una cultura de efectividad, será forzosamente la honestidad, entendida ésta, como el compromiso de manifestar directa y claramente lo que pensamos y hacemos a quien debemos manifestarlo.

La vivencia de este valor tiene dos vértices fundamentales: la honestidad material, entendida como la absoluta responsabilidad y transparencia en el

manejo de los recursos materiales que la organización confía a su personal, y la honestidad intelectual que es la disposición de informar veraz, clara y oportunamente a nuestros proveedores y clientes tanto internos como externos.

A nivel nacional, es imprescindible emprender un cambio radical en nuestras actitudes para lograr así destacar en el ámbito internacional y lograr con esto el desarrollo que tanto deseamos.

V.3.- EL SENTIDO DE UNA ORGANIZACION.

Es común observar en el medio empresarial mexicano que las organizaciones establecidas hace algunos años han perdido de vista la razón por la que fueron creadas, así como la razón de su existencia.

El hallazgo a la respuesta de estos dos planteamientos está en el propósito de la organización.

El propósito constituye el fundamento de la cultura deseada para la organización; a partir de él se define tanto el tipo de empresa que se quiere ser, como el sentido que pretende darse a la acción del "nuevo" administrador de empresas.

Para definir adecuadamente el propósito de la organización, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- En el propósito deben estar contempladas las necesidades y aspiraciones de cada miembro de la organización. De esta manera lograremos que cada persona vea reflejados sus intereses en el propósito empresarial.
- 2.- El propósito debe dar un sentido social e histórico a la organización, es decir que deberá mencionarse de que manera contribuye con el mejoramiento de la sociedad.
- 3.- Debe determinarse en forma cualitativa. Esto permitirá que el propósito tenga trascendencia, de no ser así, la empresa perdería sentido en el momento de alcanzar cifras u objetivos específicos.
- 4.- Las políticas y normas de la organización tendrán que desprenderse del propósito.
- 5.- Es indispensable que una vez determinado el propósito, se de a conocer a todos los miembros de la organización.

He aquí un propósito que cumple con los puntos anteriores:

- Crecer selectiva y competitivamente para
crear empleos, utilidades y
calidad de vida.

Una vez definido y comunicado el propósito, empezará a desarrollarse en la organización un conjunto de actitudes, acciones, formas de pensar, objetivos y conocimientos que en su conjunto formaran la "cultura organizacional" que deberá ser acorde con el propósito de la empresa.

El Administrador de Empresas debe procurar que todas las personas que forman la empresa, encuentren ahí su realización como personas y como trabajadores a través de la incorporación de valores de orden superior en la cultura organizacional.

"Admitir nuestras responsabilidades como industriales, fomentar el progreso, promover el bienestar general de la población y dedicarnos al desarrollo de la cultura en el mundo, no es sino un principio de valor superior para una empresa de excelencia". (*)

Por otro lado, es importante hacer énfasis en la importancia que tiene para cualquier empresa la obtención de utilidades, ya que de no obtenerlas, no será posible su sobrevivencia. Sin embargo, otro aspecto tan importante como éste será que la empresa contribuya sirviendo y beneficiando a la sociedad a la que pertenece.

El empresario logra sus objetivos gracias a la sociedad de la cual forma parte, y éste debe corresponder creando fuentes de trabajo que permitan el desarrollo económico de la comunidad y a dar sustento tanto a los trabajadores como a sus familias además de inculcar en éstos valores y conciencia cívica.

(*) EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR
LA PRODUCTIVIDAD
MACR.
Ed. Excellentis

Para concluir diré que la labor de la empresa no debe limitarse a la creación de riqueza material sino humana, participando así en la formación de un legado para su país, creando opciones para la realización de otros seres humanos.

V.4.- UNA NUEVA GENERACION DE EMPRESARIOS.

Actualmente todos oímos hablar de modernidad; modernización educativa, modernización del campo, modernización industrial y modernización política. Desgraciadamente seguimos un paso atrás, ya que México se incorpora al libre comercio cuando otros países ya tienen un buen camino recorrido, lo cual nos obliga a modernizarnos contra reloj.

La empresa moderna se ha ido convirtiendo paulatinamente en una organización humanizada, en donde tienen lugar la creatividad, la flexibilidad, la calidad de los productos y servicios y el turismo ecológico.

El contraste de la empresa moderna con la tradicional puede resumirse en el cambio del concepto "business are business" por la nueva propuesta empresarial "business are not only business". Esto se debe a que en el mundo de los negocios de hoy nada es estático e independientemente de la especialidad de la empresa, el empresario debe aprender como manejar las tendencias actuales y convertir los cambios drásticos en valiosas oportunidades de cambio.

En esta época de extraordinarios cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos, el director que no haya preparado a su empresa para adaptarse, habrá debilitado a ésta y puesto en peligro su supervivencia, o como dijo Robert Gilbreath en su libro "La estrategia del cambio": El dirigente empresarial que no sienta que la tierra se mueve bajo sus pies está viviendo en el pasado, y por lo tanto no está preparado para el futuro.

El empresario del nuevo siglo en las empresas de vanguardia ha abandonado el antiguo modelo de dirección y piensa que hacer empresa es ante todo una labor de estrategia, liderazgo, creatividad, inspiración, audacia y energía.

Nosotros, al igual que las sociedades desarrolladas no debemos ver una oposición entre humanismo y tecnología, entre humanismo y finanzas y entre humanismo y producción.

El empresario moderno, el empresario de la nueva generación ha descubierto la gran inversión que es la gente. La empresa es ante todo una organización humana y como tal, el secreto está en el hombre.

No hace mucho tiempo era patrimonio exclusivo de la alta dirección el "Know why" (*) - término usado para referirse al saber por qué se hacen las cosas -. El empleado era definido como un instrumento manipulable, tal vez al mismo nivel que algunos otros instrumentos: un desarmador, un torno, un taladro y una PC y así como al desarmador, al torno, al taladro o a la PC no se explica el por qué. Los empleados saben el "Know how" - término usado para referirse al saber cómo hacer las cosas - y en un modelo tradicional son simples operarios.

El nuevo empresario debe guiar a los miembros de la empresa a través del "Know why".

El "Know why" es el arma estratégica usada por la empresa moderna. La globalización de la economía, la tecnología y el cambio social exigen una estrategia caracterizada por la versatilidad y la capacidad de respuesta inmediata, y ésto sólo es posible cuando los miembros de la organización son capaces de dar estas respuestas.

El nuevo empresario es realista y sabe que si el empleado no tiene acceso al "Know why", su "Know how" será lento, con falta de iniciativa y algunas veces contra su voluntad.

El nuevo empresario no dirige la empresa dictando órdenes como quien presiona botones. El nuevo empresario difunde el "Know why" en su empresa de modo que quienes conocen el "Know how" trabajen en congruencia con los objetivos de la empresa.

(*) LA GRAN INVERSION
ISTMO, IPADE
Septiembre - Octubre de 1992
Pag. 44

El nuevo empresario debe aprender a servir haciendo negocios. Este servicio está orientado en tres direcciones: Servicio al cliente (cuando se satisface correctamente una demanda), servicio al empleado (cuando se le proporciona un lugar y los medios para trabajar satisfecho de sí mismo), y servicio a la sociedad (por que la empresa es parte de ésta).

El nuevo empresario, el hombre de negocios, el empresario integral, debe ser humanista sin perder de vista el aspecto técnico o el financiero.

El reto para el nuevo empresario es no sólo manejar las variables que han cambiado si no también las que están cambiando. No se puede predecir el futuro, es cierto pero tener visión no significa ser profeta, significa imaginar escenarios futuros posibles, basándose no sólo en los eventos actuales y en las tendencias aparentes que están sucediendo en la industria y en el país sino también en los que están teniendo lugar en las industrias del mundo, ya que en el contexto de la economía global mucho de lo que ocurra en otros ámbitos aparentemente sin relación con la empresa puede afectarla mañana.

El nuevo empresario debe estar enterado de todo lo que pasa en el entorno político, educativo, ecológico, tecnológico, empresarial, etc., e interpretar dichos eventos en su beneficio. Sólo así podrá tomar hoy las decisiones que mañana aseguren la permanencia de su empresa y con ello el éxito.

V.5.- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD.

Existen dentro de las empresas, muchos y muy importantes aspectos que hay que cuidar y analizar para poder obtener como resultado una alta productividad.

Como he mencionado anteriormente, productividad consiste en utilizar de manera racional todos los recursos de la empresa para la obtención de productos y servicios que cumplan con los requerimientos necesarios para la satisfacción del cliente.

Para hablar de productividad, tendremos que hablar también de recursos materiales y humanos, ya que son éstos los que afectan de manera más significativa la productividad de la organización.

Es necesario aclarar que si bien estos recursos pueden analizarse y mejorarse en forma aislada, tendrán que estar en estrecha combinación, de lo contrario nuestro objetivo no será logrado.

Para mostrar la estrecha relación que existe entre estos recursos expondré a continuación el desarrollo y resultado de un experimento realizado en el año de 1928 por Elton Mayo.

Esta investigación fué realizada en la empresa Western Electric Co. con el fin de estimular la productividad de los trabajadores y los resultados obtenidos fueron realmente sorprendentes: Elton Mayo escogió un número reducido de trabajadores y el primer cambio que realizó fué el de modificar las condiciones ambientales dentro de su área de trabajo, para lo cual adecuó el grado de temperatura y humedad. La respuesta no se hizo esperar y la productividad aumentó.

Posteriormente se mejoró la cantidad y la calidad de los alimentos que se les daba a los trabajadores y la productividad mejoró.

Se incrementaron los tiempos de descanso durante la jornada y una vez más la productividad creció; se agregaron días de descanso y los resultados fueron aún mejores.

Finalmente se redujeron las horas de trabajo y una vez más la productividad ascendió.

Al cabo de cierto tiempo, Elton Mayo decidió eliminar de un solo golpe todos los estímulos y la reacción que se esperaba era un descenso en la productividad. Sorpresivamente la productividad empezó a aumentar de nuevo en forma significativa. Entonces descubrió Mayo que la verdadera causa que estimulaba a los trabajadores no eran los incentivos por sí mismos, sino más bien era el sentir que se les estaba tomando en cuenta y que apreciaban el trato que se les proporcionaba.

Esto nos hace reflexionar en la importancia que tiene para el trabajador el sentir que es tomado en cuenta por sus superiores y que de poco servirán las modificaciones del medio ambiente si éste no ocurre.

Sin embargo, debe lograrse la combinación de ambos aspectos para obtener resultados aún mejores.

Atendiendo a los recursos materiales, se han mencionado ya, algunos aspectos que pueden ser sujetos de mejoras, pero habrá que tomar en cuenta otros aspectos importantes que menciono a continuación:

La distribución del espacio físico constituye uno de los ámbitos importantes que repercuten de manera directa en la productividad de la organización. Es de vital importancia hacer una correcta planeación y distribución del espacio físico (en la medida de nuestras posibilidades) para encaminarnos hacia la productividad.

Otro aspecto que se vuelve relevante se expresa en términos de "ergonomía", es decir, de la posibilidad de adaptar o en su caso diseñar

la maquinaria o el equipo en función de las dimensiones reales y capacidades físicas de las personas que la utilizan.

Por otro lado, refiriendome a los recursos humanos mencionaré algunos aspectos dignos de tomarse en cuenta para lograr buenos resultados en productividad.

Es importante lograr que los trabajadores piensen y actúen en función de su grupo de trabajo.

Es una costumbre en empresas mexicanas el reconocer y premiar a aquellos elementos que han mostrado un comportamiento destacado pero se ha olvidado premiar al grupo de personas que en forma conjunta han logrado el cumplimiento de un objetivo. De esta manera se contribuye inconscientemente a la desunión de los trabajadores ya que lo único que se logra es que cada quien piense en sí mismo y en su bienestar y desarrollo.

Es necesario implantar en organizaciones mexicanas, reconocimientos que destaquen la labor realizada por un grupo de trabajo, así lograremos fomentar un espíritu de equipo que sin duda nos permitirá tener excelentes resultados en productividad.

Es el líder, una pieza clave en el comportamiento y cohesión del grupo de trabajo, por lo cual la empresa deberá poner especial cuidado en la capacitación y adiestramiento de éste.

La participación y la creatividad de los trabajadores no puede ser ordenada sino que debe ser inspirada por el líder, de aquí que un principio fundamental para lograr la productividad es la motivación que puedan experimentar los trabajadores hacia el cumplimiento de sus labores.

"El mejor sistema de trabajo sin personal motivado no da resultado y caso curioso, si existe la motivación adecuada aún cuando el sistema no sea muy

bueno, los resultados son aceptables". (*)

Debemos lograr que los trabajadores realicen sus actividades con gusto y por convencimiento propio a través de la motivación por medio de incentivos tanto a nivel individual como grupal. La productividad es, ante todo, "una actitud hacia el trabajo".

Otro principio que nos conducirá hacia una mayor productividad es la implantación de una rotación horizontal de personal, la cual, permitirá que el trabajador además de adquirir más conocimientos y habilidades, rompa con la monotonía que genera el cumplimiento de sus responsabilidades durante un periodo prolongado.

Por otra parte, es necesario subrayar la importancia de capacitar a los trabajadores en forma constante y lograr que éstos adquieran conocimientos tanto acerca de su labor como de otros temas para contar con gente preparada dentro de la organización.

Por último quiero subrayar que una vez que se haya logrado el cumplimiento de los principios anteriormente mencionados, es necesario que se invierta en tecnología de vanguardia.

Lo más recomendable es que en la medida de las posibilidades de cada empresa, se destine un porcentaje de su presupuesto a la adquisición o innovación tecnológica. Esto se hace cada día más importante ya que en esta época de apertura comercial tendremos que competir con empresas tecnológicamente muy avanzadas.

(*) EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR
LA PRODUCTIVIDAD
MACR

V.6.- PRODUCTIVIDAD MERCADOLÓGICA.

Para iniciar la explicación de este tema es necesario aclarar que el origen de todo negocio son los clientes. Sin ellos nada existiría. Podemos poseer el mejor producto del mundo, pero si no se vende no hay negocio y si no se conserva al cliente no hay continuidad.

"El cliente no es lo más importante, es lo único".

Es posible sintetizar la productividad mercadológica con cuatro aspectos fundamentales:

- Satisfacción al cliente.
- Control de calidad.
- Servicio con valor agregado.
- Precios.

Con estos cuatro aspectos llevados a la práctica en forma correcta podrá asegurarse el éxito de la empresa en el mercado.

Debemos reflexionar que el futuro de un producto o servicio está en las necesidades reales del mercado, y éstas son variables, por lo que es indispensable estar constantemente retroalimentándose para detectar a tiempo los aspectos que deben ser modificados o ajustados en el producto o servicio.

El éxito está basado en ofrecer permanentemente productos que reflejen fielmente las necesidades del mercado consumidor y evolucionar constantemente con el objeto de ofrecer cada día un mejor servicio.

"La única constante es el cambio", esto marca la pauta fundamental que debe regir en el mundo mercadológico y creo que no solamente en este medio sino en todos los ámbitos de la vida, ya que la madurez de un ser humano es la capacidad permanente de cambiar un bien por otro bien mayor.

El principio básico en un orden puramente mercadológico consiste en la satisfacción del cliente: desarrollar lo obvio, lo que le gusta a la gente y dárselo. Dicen que es más fácil conocer lo que no nos gusta, el reto mercadológico propone lo contrario.

Para abarcar el tema del Control de Calidad es necesario hacernos el siguiente cuestionamiento: ¿Porqué en México no producimos calidad? En general, se hace referencia a la falta de educación, a cuarenta años de proteccionismo interno que nos han llevado a consumir todo por muy malo que sea, a la falta de calidad en las materias primas, a la utilización de maquinaria inadecuada, etc., pero ¿Qué es la calidad? En términos comerciales, hablaríamos de un producto o servicio que cumple con la satisfacción de las necesidades de un cliente.

"Se estima que un cliente satisfecho lo hará saber por lo menos a siete consumidores potenciales en tanto que un cliente insatisfecho lo hará por lo menos con 22 prospectos". (*)

Esto quiere decir que si logramos buenos resultados en la calidad de nuestros productos y servicios tendremos consecuencias positivas, pero si nuestra calidad es deficiente, las consecuencias serán verdaderamente desastrosas.

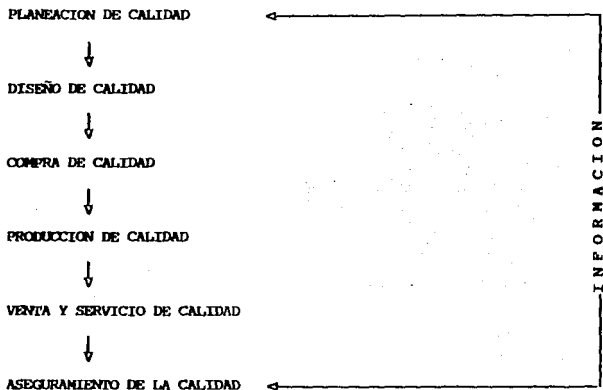
El impacto que plantea la mala calidad es precisamente la pérdida de mercado, que nos acarrea pérdidas considerables, " es más fácil cambiar un hábito de consumo que recuperar a un consumidor defraudado".

Es necesario detenerse a reflexionar que "nunca tenemos tiempo de hacer bien las cosas pero siempre tenemos tiempo para repetirlas". Al final del ciclo, habremos utilizado mucho más tiempo del que nos hubiera llevado el hacer las cosas bien desde el principio.

(*) EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR LA
PRODUCTIVIDAD
MIGUEL ANGEL CORNEJO

La responsabilidad de obtener como resultado la calidad, recae sobre tres áreas principalmente: en primer lugar depende de una correcta investigación del mercado; sus características y las necesidades del cliente.

Posteriormente la responsabilidad recae en el proceso de fabricación, es decir, que el producto se fabrique exactamente como se diseñó y con las materias primas adecuadas, y finalmente debe realizarse una venta de calidad, acompañada de un buen servicio y promoción de las cualidades del producto. Así podremos definir un "ciclo de calidad integral":



Otro aspecto fundamental en el ámbito mercadológico es el servicio, entendido éste como la forma de enriquecer una venta, es todo aquello que está después de ésta y gracias a él, lograremos que el cliente satisfecho, siga consumiendo nuestros productos.

El concepto de servicio con valor agregado consiste en dar al cliente algo más, poner un extra, es decir aquello que nadie está dispuesto a otorgar.

Lo que marca la diferencia son los pequeños detalles que constituyen el valor agregado. Estos pueden ser: la buena disposición, la cortesía, amabilidad, etc.

"Son los pequeños detalles los que logran la perfección, pero la perfección no es un pequeño detalle". (*)

Es indispensable que en las empresas mexicanas se introduzca el concepto de servicio con valor agregado y no solamente en aquel que se presta al cliente externo, sino también al interno, entendido éste como toda aquella persona que dentro de la organización requiere algo de nosotros. De esta manera lograremos una perfecta armonía y alcanzaremos el éxito.

Tradicionalmente en México se ha pensado que la base para la fijación del precio de un bien o servicio es el costo en la producción de éstos, lo cual resulta lógico pero debemos de tomar en cuenta que existen otros factores que son de gran importancia en la fijación de éstos.

Fundamentalmente existen dos estrategias sobre las cuales podrá determinarse el precio de nuestros productos:

- 1.- Aprovechamiento de los nichos de mercado.
- 2.- La penetración en el mercado.

La primera estrategia consiste en aprovechar la falta de oferta de cierto producto, cuando se da esta situación, ciertamente el precio del producto podrá elevarse considerablemente sin afectar su consumo, pero esto ocurrirá sólo en el corto plazo, ya que en poco tiempo la competencia se encargará de ofrecer un producto similar y seguramente a un menor precio, lo cual desencadenará una guerra de precios. Esto provocará una crisis en

(*) EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR
LA PRODUCTIVIDAD
MIGUEL ANGEL CORNEJO.

la empresa pionera ya que se reducirán sus ventas y estará expuesta a la pérdida de su clientela aún cuando sus precios lleguen a reducirse posteriormente debido a la mala imagen que se ha creado.

La segunda estrategia consiste en ofrecer en el mercado un precio considerablemente reducido, esto provocará un impacto positivo en los clientes potenciales permitiéndonos así una gran penetración en el mercado que sin duda desplazará a la competencia. Esta estrategia deberá ir apoyada forzosamente en la reducción de costos de fabricación, de lo contrario no surtirá un efecto positivo.

Finalmente es necesario que la satisfacción al cliente, el control de calidad, el servicio con valor agregado y el precio estén respaldados por la publicidad.

Cuando hablamos de la micro y pequeña empresa podemos decir que en muchas ocasiones su situación financiera no les permitirá desarrollar grandes campañas publicitarias, sin productividad mercadológica, se tendrá como consecuencia una publicidad de boca en boca que indudablemente repercutirá de manera muy positiva en la obtención de resultados.

V.7.- ESTRATEGIAS GENERALES, PARTICULARES Y ESPECIFICAS.

La tendencia mundial de la globalización comercial y la integración de bloques económicos implica la necesidad de que México se haga un nuevo planteamiento del camino a seguir, con el fin de lograr ser competitivos en esta nueva era económica.

Por ello, la instrumentación de estrategias es un factor fundamental para hacer frente a un ambiente cada vez más competido.

Es conveniente entonces observar las tendencias e intentar tomar el mismo rumbo. Para ello recordemos algunas de estas tendencias:

- 1.- Globalización de la economía.
- 2.- La cultura de la rapidez.
- 3.- La atención dada a la educación.
- 4.- La atención prestada al hombre.
- 5.- El cuidado del medio ambiente.
- 6.- Elevada calidad de productos.

Ante estos signos del cambio, conviene plantear estrategias en tres niveles; en lo gneral, el sector gobierno; en lo particular, el sector empresarial; y en lo específico, la gente.

En lo general:

- 1.- Se debe promover el desarrollo de la industria mexicana, con alianzas en el extranjero.
- 2.- Hay que brindar la infraestructura necesaria para este desarrollo (Ferrocarriles Nacionales ha crecido cero kilómetros desde Porfirio Diaz).
- 3.- Bajar los impuestos con el objeto de incrementar el establecimiento de negocios (micro y pequeña empresa), quien es el que verdaderamente hace el desarrollo.
- 4.- Fomentar la confianza en la gente para obtener más participación.

- 5.- Dar más apoyo a la educación y salud.
- 6.- Proteger el medio ambiente prioritariamente.
- 7.- Mayor inversión e infraestructura.
- 8.- Mayor oferta de créditos a costos razonables.

En lo particular:

- 1.- Desarrollar una nueva cultura empresarial propia para ser más competitivos.
- 2.- Aprender, al principio copiando, para igualar y después desarrollar sistemas propios de desarrollo.
- 3.- Educación y capacitación laboral.
- 4.- Elaborar productos de calidad total.
- 5.- Dar más importancia al servicio con valor agregado.
- 6.- Darle sentido a la cultura de la rapidez o al uso del tiempo, ya que la calidad sin rapidez de poco sirve.

En lo específico:

- 1.- Trabajar con la idea de forjar un México mejor, pero trabajar de verdad, sin "San Lunes" y sin "puentes".
- 2.- Aprender a trabajar en equipo, unir esfuerzos y darles sentido.
- 3.- Aprender a exigir, pero también a dar.
- 4.- Ponerse la camiseta de mexicano, pero de mexicano comprometido con el desarrollo del país, no de mexicano por la selección de fútbol; es decir, ser más patriota - no patriotero -.

Debemos replantear nuestro comportamiento y nuestra forma de enfrentar el cambio, para ello, presento a continuación un contraste entre las actitudes antiguas y las nuevas (*), mostrándose puntos básicos que deben tener muy en cuenta los directores de empresas, ya que de lo contrario no podrían hacer frente a esta nueva competencia:

(*) LA ESTRATEGIA DEL CAMBIO
ROBERT D. GILBREATH
Ed. Mc. Graw - Hill 1989
Pag. 54

PUNTOS DE VISTA ANTIGUOS	PUNTOS DE VISTA NUEVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Mejores herramientas hacen mejores trabajadores. - Los seres humanos implican incertidumbre. - Las cosas se pueden medir y tienen un precio. - Las cosas se desgastan cuando se usan. - Las máquinas tienen valor - porque no cambian. - Las empresas se dividen en buenas y malas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores trabajadores hacen mejores herramientas. - La gente proporciona adaptabilidad. - Los seres humanos tienen un valor inmesurable y no tienen precio - Los individuos se atrofian - cuando son ignorados. - Las personas tienen valor - porque cambian. - Las empresas se dividen en rápidas y lentas.

V.8.- SERVICIO: UN ACTIVO NO TANGIBLE, LA OTRA CALIDAD.

El servicio debe entenderse como la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades y empeño; sus recursos todos, en función de las necesidades y expectativas del cliente. A esta definición habrá que agregarle el concepto de "cliente interno" que se refiere a toda aquella persona que dentro de la organización requiere de algún servicio.

El servicio, es una forma de enriquecer una venta, y es llamado también la post-venta, a través de la cual se podrá otorgar mayor satisfacción al cliente, quien a su vez, muy probablemente seguirá consumiendo ese producto.

Por ésta razón, el servicio será un arma muy eficaz para lograr clientes de por vida.

Se dice que el servicio es un activo ya que es algo que pertenece a la organización y que además podrá incrementar sus utilidades y es intangible ya que no se puede cuantificar con precisión. Este activo puede compararse con otros como el prestigio de una marca o de una organización, y son éstos, valores que resultan muy redituables para las empresas.

El "valor agregado" es un concepto innovador que consiste en poner un "extra" en toda actividad que desarrollemos; cuando una persona requiere de un servicio, éste deberá presentarse conforme a lo estipulado y agregando además alguna mejora que no es esperada por el demandante.

Es urgente y de una importancia inaplazable el dotar nuestras empresas de un espíritu de servicio con "valor agregado" pues la excelencia aspira a lo extraordinario. La diferencia entre el éxito y el fracaso es mínima y bien puede librarse añadiendo el valor agregado a nuestra empresa o a nuestra persona.

La vivencia del valor servicio implica entre otras cosas:

- Identificar con precisión a nuestros clientes internos y externos.
- Conocerlos y estar cerca de ellos para identificar sus necesidades reales y satisfacerlas consistentemente.
- Ofrecer un valor agregado no cuantificable al cliente.
- Conocer los segmentos del mercado global, a los que como empresa nos orientamos, así como las posibilidades reales de oferta propias de la competencia.

La calidad en el servicio implica fundamentalmente el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos que estamos llamados a satisfacer y suponer también el tener en la organización la agilidad de respuesta que un entorno continuamente cambiante exige.

Por otra parte es necesario cuidar que el volumen de ventas en una organización no debe exceder su capacidad de dar servicio; es obvio que en este caso no tendremos que dejar de vender por no poder dar un servicio adecuado a todos los consumidores, sino que habrá que tomar las medidas necesarias para aumentar la capacidad en la prestación de éste.

Como ya se ha mencionado en un capítulo anterior, en el servicio se encuentra la clave para que las micro y pequeñas empresas puedan competir con las grandes organizaciones.

Tanto en la micro como en la pequeña empresa, se cuenta con estructuras administrativas muy ágiles y gracias a ésto, es posible prestar un servicio especializado a sus distintos clientes, a diferencia de las grandes empresas que por sus dimensiones y grandes volúmenes de ventas, no pueden o no quieren prestar un servicio de calidad a todos sus clientes.

HEMEROGRAFIA

De Capital Importancia

Competitividad y Competencia

ROBERTO SALINAS LYON

La competencia conduce a la especialización y la especialización conduce a la competitividad. Las empresas más prósperas del mundo comparten un denominador común: altos grados de competitividad por medio de la especialización y en medio de un ambiente de competencia.

La competencia era percibida como el enemigo de las empresas medianas y pequeñas. Hoy en día, es el pilar de mayor trascendencia para el desarrollo económico y bienestar social de un país. Los países triunfan en industrias específicas en relación con un ámbito nacional de dinamismo y desafío, que es catalizador de perfeccionamiento y maximización de ventas y competencias. El

Equilibrar las necesidades con la tecnología, llevan al éxito empresarial

En algunas ocasiones, las empresas bajan su ritmo de trabajo, debido a una mala organización de la misma. La buena organización debe empezar desde el más alto directivo de una compañía, quien, al delegar funciones con los subordinados, someterá a juicio los objetivos por alcanzar en un tiempo de-

se apoyan en nuevas tecnologías, involucramiento de los proveedores, procesos de calidad, presupuestos asignados, así como el control del nivel del área de informática.

Haciendo referencia a ésta última, que pone en marcha a una empresa, los informáticos deben ser

El Servicio es la Clave en la Microempresa

- ★ La Toma de Decisiones es más Agil en las Pequeñas Firmas; Martínez Balio
- ★ Urge una Política Diferenciada de Acuerdo con el Tamaño de las Compañías
- ★ A Todos los Niveles se Necesitan Sistemas de Comunicación Modernos

MIQUEL PINEDA

Durante los últimos años se han presentado cambios importantes en todo tipo de empresas. Las transformaciones más conocidas son las de

micro empresas presentan un avance mutacional. La mayor competencia, la apertura y un consumidor cada vez más exigente obligan a ofrecer

Insta Salinas a empresarios a cambiar

- * La eficiencia evitará la supremacía de la inversión externa, dijo
- * Tomó la protesta a Manuel Bartlett como gobernador de Puebla

Progreso, justicia social y desarrollo político en paz, auguró el Presidente Ofrece el nuevo mandatario estatal total respeto a los derechos humanos

Por Ada Hernández Delino, enviada

PUEBLA.- El Presidente Carlos Salinas de Gortari convocó ayer a los empresarios a "reconstruir sus industrias, su organización y, si es necesario, sus mentalidades, para responder a la competitividad y eficiencia que reclaman los tiempos nuevos pues, señaló, sólo así podrán seguir siendo cabezas de sus empresas y no los empleados de quienes vengan a inventir.

Después de atestiguar la protesta de Manuel Bartlett Díaz como gobernador de Puebla, en una reunión con comités de "Solidaridad" y luego con empresarios, Salinas externó su decidido respaldo al ex secretario de Gobernación, de quien dijo, será el mejor promotor del progreso de Puebla.

PUEBLA.- Manuel Bartlett Díaz, desde ayer nuevo gobernador de Puebla, se comprometió a garantizar los derechos humanos, el pluralismo, el respeto a la libertad de expresión y a los medios de comunicación; a trabajar por los grupos marginados, obreros y campesinos, combatir la violencia y el desorden, y a luchar frontalmente contra abusos, desviaciones y corrupción.

Al tomar posesión de su cargo en el Teatro de la Reforma, en la ceremonia que atestiguó el Presidente Carlos Salinas de Gortari, Bartlett expresó su compromiso de iniciar de inmediato el diálogo plural para definir una nueva legislación electoral que genere avances democráticos y libertad.

Competencia Económica.— Nueva ley

Una de las nuevas instituciones que genera esta iniciativa es la llamada Comisión Federal de Competencia, que integrarán cinco comisiones designadas por el Ejecutivo, quienes tendrán que haberse desem-

peñado en forma detallada en cuestiones profesionales, de servicio público o académicas. La Comisión estaría encargada de prevenir, investigar y combatir los monopolios y, la verdad, abre una esperanza y anuncia un riesgo; el burocratismo ineficiente.

Villa Vera de Acapulco, un Ejemplo: Lisa Restrom El 88% de los Paseantes Regresa a los Lugares con Alta Calidad en Servicios

Los altos niveles de calidad en el sector servicios y la hospitalidad permiten que 88 por ciento de los paseantes regresen a los lugares visitados, informó Lisa Restrom, presidenta de Small Luxury Hotels, capitulo México.

Dijo que las 6 propiedades con las que México participa en ese grupo, no sólo mantienen sus niveles de calidad, sino que buscan

nuevas fórmulas para continuar la atención al cliente.

Restrom comentó que el consorcio que representa prevé un crecimiento turístico mayor al promedio que se había dado en México, debido en parte al desarrollo acelerado en el número de instalaciones turísticas.

Los hoteles que forman parte del SLH están el Vi-

es lo que pide sin lugar a dudas el turista exigente. De ahí que en Villa Vera de Acapulco se hayan hospedado personalidades del mundo del cine y de la cinematografía.

Precisamente allí se casó por tercera ocasión la actriz estadounidense Liz Taylor y últimamente el cantante Julio Iglesias. La ciudad adquiere una villa pu-

Fuerte Apoyo a la Apertura Mercantil

Aprobua 86% de Ciudadanos la Gestión del Presidente CSG

MATT MOFFETT, de AP-Dew Jones

A medida que México anticipa el aniversario del progreso Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), todas las cosas gringas están de moda. Como el popular bar nocturno Yuppies Sport, el cual es estadounidense ciento por ciento en todos los detalles. Ahora hasta los mercados ambulantes venden la piñata del personaje Bart Simpson.

En las prácticas universitarias, una nueva materia es disponible: historia norteamericana. Compañía Mexicana, la cadena de supermercados, tiene en exis-

ENCUENDE EN LA PAGINA DIEZTE

Kantor Debe Mostrar sus Cartas Ante los Acuerdos Paralelos

MARSHALL J. BREGER, de AP-Dew Jones

NUOVA YORK, 30 de abril.— Cuando se habla del Tratado de Libre Comercio (TLC), hay dos Mickey Kantor. El primero es el Mickey Kantor "amable", quien, como representante comercial del Presidente Clinton, promete al Congreso que el gobierno no exigirá sanciones comerciales en las negociaciones ecológicas y laborales con México que son celebradas actualmente. El segundo es el Mickey Kantor "estricto", quien exige que sus tropas se muestren "desafiantes" ante cualquier acuerdo que resulte de estas nego-

ENCUENDE EN LA PAGINA DIEZTE

Mercado, Comercio y TLC

ENCUENDE EN LA PAGINA DIEZTE

CONCLUSIONES

La lógica indica mayor flujo comercial conduce a mayor crecimiento económico, mismo que genera mayores recursos para financiar programas ecológicos de protección al ambiente. Y hay estudios especializados que afirman la validez de esta lógica con sólida evidencia empírica: en la medida que se eleva un nivel determinado de ingreso per cápita, se genera más atención a preocupaciones ambienta-

de vía prevalecen en el país.

Es necesario repetir: México firmó el TLC por su deseo de convertirse en una nación del Primer Mundo, y ve el tratado como un medio para lograr ese fin. Por eso las preocupaciones al norte de la frontera, tan vocales y tan frecuentes, sobre las consecuencias ecológicas del tratado están (cuando no abiertamente cínicas) totalmente equivocadas, por ejemplo, la reciente vendimia por parte del AFL-CIO.

Crecimiento Sano y Sostenido, Indeclinable Compromiso: Serra

El Comercio Mundial, Campo de Batalla

- * "Primero se Declaró la Contienda de la Soya Entre EU y la CE"
- * La Guerra del Plátano, un Ejemplo del Proteccionismo Europeo
- * Esa Política Podría Afectar Gravemente a Países Latinoamericanos

MIGUEL BARBERENA, corresponsal

BRUSELAS, 16 de diciembre.— Visto desde "la capital eurocomunitaria", el comercio mundial parece un feraz campo de batalla: en sólo unas semanas se declaró, primero, la guerra de la soya entre Estados Unidos y la Comunidad Europea; después vino la del acero, que enfrentó nuevamente a Washington con una docena de países, incluido México; luego estalló la guerra de los Mécicos y ahora, a unos cuantos días de que entre en vigor el mercado único regional, revive el conflicto en torno del comercio del plátano, que involucra a europeos, africanos y caribeños, por un lado, y latinoamericanos por el otro.

ENCUENDE EN LA PAGINA VEINTICINCO

de la República, Sánchez Díaz de Rivera, expresó que México se sumaría hacia una nueva civilización, como producto de la transformación mundial y de la voluntad política y participación social; estos cambios no solamente se presentan en el campo político, económico y comercial, sino también en la relación de la empresa con la comunidad, con el ambiente y con la sociedad en su conjunto.

monetario sano, entre otros.

Al elaborar esta opción de gestión empresarial, prosiguió el presidente de la Coparmex; se busca ser más competitiva, satisfacer las necesidades de los clientes; incrementar la seguridad, la salud y la satisfacción de sus trabajadores; mantener la rentabilidad de los accionistas y su compromiso por el respeto ambiental.

Resaltó que para me-

CAPITULO VI

El éxito es un trayecto no un destino.

Ben Sweetland

EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y LA PRACTICA DE LA EXCELENCIA.

- VI.1** **Mostrar el perfil del nuevo administrador de empresas.**
- VI.2** **El plan práctico y aplicación de filosofías.**

VI.1.- EL PERFIL DEL NUEVO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

En el mundo actual el cambio es la única constante que se presenta, por ello, independientemente de la especialidad que se estudie se debe aprender como enfrentar y aprovechar las tendencias actuales.

La nueva competencia nos exige ir a la par con los cambios que conlleva la globalización económica y en ello, la administración de empresas juega un papel muy importante, por lo que el perfil del nuevo administrador rumbo al año 2000 se modela en torno a gente con capacidad de análisis, de crítica y de superación.

Rumbo al futuro inmediato las variables que más incidirán en nuestra disciplinas educativas son la globalización económica, la revolución tecnológica y la política gubernamental.

Un administrador de empresas se forma en las escuelas y madura en el ejercicio de su profesión, por ello el perfil que se propone tiene su origen en los centros de estudio. A continuación se mencionan las características generales con que debe contar un administrador de empresas para enfrentar las situaciones de competencia mundial que ya empiezan a vivirse.

Este perfil puede descomponerse en 3 características principales: Conocimientos, actitudes y habilidades.

Se puede resumir el perfil propuesto en el siguiente cuadro esquemático (Figura VI.1-1), en el que se catalogan diferentes puntos dentro de cada una de las 3 características mencionadas.

PERFIL DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ACTITUDES DE:	HABILIDADES PARA:	CONOCIMIENTO DE:
<ul style="list-style-type: none"> - Crítica hacia la vida y hacia su profesión - Servicio - Éxito - Compromiso - Superación - Aprendizaje permanente - Iniciativa - Ética (profesional y personal) - Creatividad - Ingenio - Entusiasmo - Positivo - Seguro de sí mismo - Audaz - Constructivo - Extrovertido - Reflexivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de conocimientos - Analizar y sintetizar información - Investigar - Resolver problemas - Adaptarse al clima empresarial y a las nuevas tecnologías - Negociar - Trabajar en equipo - Aprender (a aprender) - Comunicarse correctamente en forma verbal y escrita 	<ul style="list-style-type: none"> - Idioma (inglés) - La carrera en general - Computación - Otras áreas afines (de ser posible)

Figura VI.1-1

Como puede verse, los puntos presentados reflejan una condición personal de comportamiento, ya que la mayoría dependen del individuo mismo y no de la enseñanza que sólo nos facilita determinadas habilidades.

Actitud de Servicio: Tenemos que comprender que trabajar implica servir.

Actitud de Superación: Conjuntamente con las actitudes de éxito e iniciativa, son esenciales para hacer bien las cosas desde la primera vez y siempre, con una actitud de mejora continua. Cada día podemos ser mejores si nos lo proponemos.

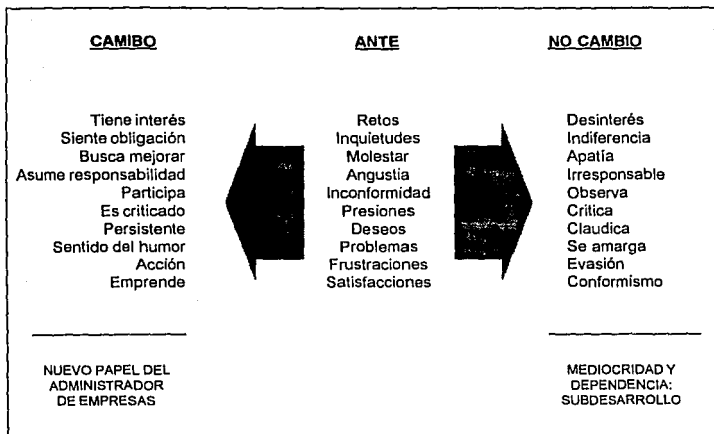
Actitud de Aprendizaje Permanente: El aprendizaje no termina cuando salimos de las aulas. Ahora más que nunca debemos continuar estudiando hasta el fin de nuestros días, en el propio trabajo, en la vida diaria y mediante cursos de actualización. La sola licenciatura ya no es suficiente.

Habilidades y aplicación de conocimientos adquiridos y resolución de problemas: Agrupo estas características por que están estrechamente vinculadas, aquí es donde el profesionista debe saber enfrentar problemas que le surjan.

Conocimiento del idioma inglés y Computación: Nadie puede negar que hoy día es fundamental que todo profesionista tenga conocimiento pleno de éste, ya que su adecuado desempeño dependerá de ello en gran medida.

Estos son en resumen, algunos de los puntos clave para poder tener un buen desempeño en el mercado de trabajo y ante la nueva competencia.

Pero para poder sacar provecho de estas características debe adoptarse una postura actual del administrador ante los retos de competitividad:



Ya conscientes de nuestra realidad, conviene ahora recordar que debe de existir dentro del espíritu de superación del administrador de empresas, una preocupación por actualizarse constantemente, siendo hoy más que nunca necesario contar con más y mejores conocimientos y no solamente con los obtenidos durante la formación escolar únicamente.

Sin preparación no podemos aspirar a ser competitivos, debemos capacitarnos día a día y trabajar más que antes.

VI.2.- PLAN PRACTICO Y APLICACION DE FILOSOFIAS.

A través de este trabajo se ha compilado en dos cuadros las filosofías que deberá seguir el "nuevo" Administrador de Empresas y se dice "nuevo" por que él está también en "nuevo" mundo y en "nuevo" México.

En lo general:

- 1.- Se debe promover el desarrollo de la industria mexicana con alianzas en el extranjero.
- 2.- Hay que brindar la infraestructura necesaria para este desarrollo.
- 3.- Bajar los impuestos con el objeto de incrementar el establecimiento de negocios (micro y pequeñas empresas).
- 4.- Fomentar la confianza en la gente para obtener más participación.
- 5.- Borrar la duda en el exterior respecto al riesgo de invertir en nuestro país.
- 6.- Dar más apoyo a la educación y a la salud.
- 7.- Proteger el medio ambiente prioritariamente.

En lo particular:

- 1.- Desarrollar una cultura empresarial propia para ser más competitivos.
- 2.- Aprender, al principio copiando, para igualar y después desarrollar sistemas propios de desarrollo.
- 3.- Educación y capacitación laboral.
- 4.- Elaborar productos de calidad total.
- 5.- Dar más importancia al servicio con valor agregado.

- 6.- Darle sentido a la cultura de la rapidez o al uso del tiempo, ya que la calidad sin rapidez vale poco.

En lo específico:

- 1.- Trabajar con el ideal de forjar un México mejor, pero trabajar de verdad cada quien sin "san Lunes", "puentes", "Viernes sociales", etc.
- 2.- Aprender a trabajar en equipo, unir esfuerzos y darles sentido.
- 3.- Aprender a exigir, pero también a dar.
- 4.- "Ponerse la camiseta", en la empresa, en el país.

Así, debemos replantear nuestro comportamiento y nuestra forma de enfrentar el cambio, para ello, presento a continuación un contraste entre las actitudes antiguas y las nuevas, mostrandose puntos básicos que deben tener muy en cuenta por parte de los administradores de empresas, ya que de lo contrario no podrán hacer frente a la nueva competencia.

<p style="text-align: center;">PUNTOS DE VISTA ANTIGUOS 60, 70, 80's.</p>	<p style="text-align: center;">PUNTOS DE VISTA NUEVOS 90's.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Mejores herramientas hacen mejores trabajadores. - Los seres humanos implican incertidumbre. - Las cosas se pueden medir y tienen un precio. - Las cosas se desgastan - cuando se usan. - Las máquinas tienen un - valor por que no cambian. - Las empresas se dividen buenas y malas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores trabajadores hacen mejores herramientas. - La gente proporciona adaptabilidad. - Los seres humanos tienen - un valor inmensurable y no tienen precio. - Los individuos se atrofian cuando son ignorados. - Las personas tienen un valor por que cambian. - Las empresas se dividen en rápidas o lentas.

PRODUCTO O SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción del cliente - Servicio con valor agregado - Capacidad y velocidad de respuesta - Enriquecimiento del producto - Fijación de precios de venta
MERCADO DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de mercados - Investigaciones mercadológicas - Estrategias de mercadeo
OPERACION INTERNA DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo a la acción - Creatividad - Desarrollo tecnológico - Ambiente laboral
FACTOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y capacitación de personal - Ascensos y promociones
SERVICIOS DE ORDEN SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad - Estado
APORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura General

APLICACION DE FILOSOFIAS NUEVAS Y ANTIGUAS.

<p>Organización Típica. "Organización Centrada en la Administración". 60, 70, 80's.</p>	<p>La Nueva Competencia. "Organización Centrada en el Cliente". 90's.</p>
<p>La Compañía es un activo. - La compañía es una posesión.</p> <p>Economías de Escala. - Lo más grande es mejor.</p> <p>Los Administradores Administran; Los Trabajadores Trabajan. - La administración y el staff promueven las mejoras.</p> <p>Organización Vertical. - Comunicación de arriba hacia abajo; paredes entre departamentos.</p> <p>Las Ganancias son Primero. - Pensamiento sobre los costos.</p> <p>Operaciones Centradas en la Compañía. - Administración dirigida por transacciones.</p> <p>Medición del Desempeño como Control. - Los indicadores financieros son dominantes; mediciones funcionales y estrechas.</p>	<p>La Compañía son Personas. - Las Personas son activos; - la Compañía son personas.</p> <p>Economías de tiempo. - La respuesta rápida es mejor.</p> <p>Los Trabajadores son Pensadores. - Todos como equipo promueven las mejoras.</p> <p>Organización Horizontal. - Comunicación Multidireccional; - la siguiente operación es un cliente.</p> <p>La Calidad es Primero. - Pensamiento no comprometido - inspirado por las metas; - la satisfacción del cliente es - lo 1º, la satisfacción del cliente es = a calidad.</p> <p>Sistemas de Operaciones. - Trabajo en equipo para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo</p> <p>Medición del Desempeño para el Mejoramiento. - La satisfacción del cliente y mediciones que enfatizan la necesidad del mejoramiento continuo, son predominantes.</p>

CAPITULO VII

La pequeñas oportunidades son el principio de las grandes empresas.

Demóstenes

CONCLUSIONES GENERALES, PARTICULARES Y ESPECIFICAS.

CONCLUSIONES

- Es un hecho que los países se están agrupando para sumar los esfuerzos y cabe aclarar que el país que no esté dentro de un bloque, tendrá muchas dificultades.
- La globalización permite incrementar la capacidad productiva por regiones y desarrollar nuevas estrategias de comercialización.
- No tenemos tiempo para pensar que vamos a hacer ante el TLC, hay que actuar. ¿Cómo alcanzaré la cima?, no pierdas tiempo comienza a ascender.
- Al igual que en el pasado gobernó el poder militar, ahora gobernará el poder económico. Las nuevas armas son las tasas de crecimiento, las inversiones, las uniones comerciales, productos de calidad, servicio con valor agregado, educación y el descubrimiento de nichos mercadológicos.
- Si queremos ser una nación competitiva a nivel mundial debemos trabajar bien, duro, rápido y en serio.
- Es necesario cambiar nuestra cultura empresarial para ser más competitivos.
- La educación es el único camino para alcanzar la calidad total y la excelencia.
- Un país moderno no es aquél donde su élite está integrada por elementos modernos sino donde las actitudes de su gente están orientadas hacia objetivos modernos.

- El análisis de nuestro entorno nos permite ver que sólo el aprovechamiento de todos los recursos que disponemos nos permitirá el acceso a la modernidad.
- La competitividad de las empresas se fundamenta en la educación de su gente.
- Los líderes sindicales deben cambiar sus premisas de actuación ante el TLC, empezando por ejercer la verdadera y honesta defensa de los trabajadores.
- Hay que eliminar de nuestro vocabulario las frases "hay se va" y "echando a perder se aprende".
- Hay que concientizarnos de que donde no hay competencia hay incompetencia.
- Una empresa que no controla su destino mediante la planeación y formulación de estrategias adecuadas puede ser víctima indefensa de los cambios del mercado, de la economía y de otros elementos del entorno así como de los ataques de la competencia.
- La planeación estratégica debe abarcar o involucrar a todos los niveles de la organización para ofrecer mejores oportunidades de desarrollo.
- Ante la globalización el director de empresa que no vea más allá de su entorno acarreará graves consecuencias para la empresa, hay que estar pendientes de los eventos y tendencias que están ocurriendo día a día.
- Las empresas deben comprender que hoy la adquisición de tecnología es una ventaja competitiva y no un gasto innecesario.
- Ninguna tecnología garantiza el éxito permanente, sólo la innovación continua puede asegurar la supervivencia.

- Normalmente las empresas que tengan flexibilidad suficiente para modificar su estructura y estrategia cuando sea necesario, podrán sobrevivir ya que el cambio se presenta con mayor rapidez que en el pasado.
- La globalización de los mercados ha cambiado las reglas del juego, por ello, el empresario debe olvidarse de las formas tradicionales para hacer frente a los problemas en éste "nuevo" México, en ésta "nueva" década y en éste "nuevo" mundo.
- Las empresas que no se ajusten a las medidas requeridas para eliminar o reducir a niveles aceptables las cantidades de contaminantes, simplemente no podrán seguir operando.
- Pensar que la venta de un producto termina cuando el cliente firma el pedido es un error que llevará a la empresa al fracaso; es necesario atender todas aquellas necesidades que surjan a partir de que el cliente ha adquirido el producto. Es en éste momento en donde se detecta la calidad en el servicio.
- Ni el dinero, ni los productos, ni la planta, ni el equipo es lo más valioso en una empresa, porque sin empleados dispuestos a utilizar esos recursos con la máxima efectividad, los beneficios y la rentabilidad que pueda generar esas inversiones será menos que aceptable.
- Ganar la confianza de un cliente es una labor ardua que puede llevarse mucho tiempo, pero perderla apenas y lleva unos segundos.
- Las micro y pequeñas empresas demandan protección y estímulo para preservar e impulsar el desarrollo.
- De no realizar transformaciones productivas, tecnológicas y comerciales radicales en nuestra economía, no estaremos en condiciones de encarar satisfactoriamente el proceso de apertura generalizada de la economía.

BIBLIOGRAFIA

- **Megatendencias 2000**
Naisbitt & Aburdane
Grupo Editorial Norma, 1992.

- **La Cuenca del Pacífico**
Millón Julio
Fondo de Cultura Económica, 1992.

- **Libre Comercio: México - Estados Unidos**
Mitos y Realidades
Pazos Luis
Editorial Diana, 1991.

- **Cultura de la Efectividad**
Giral José
Grupo Editorial Iberoamérica, 1991.

- **Excelencia Directiva para lograr la Productividad**
Cornejo Miguel Angel
Editorial Excellentia, 1991.
Colegio de Graduados en Alta Dirección.

- **Productividad. La Solución a los problemas de la Empresa**
Boing David
Editorial Mc Graw-Hill, 1985.

- **La Tecnología: Imperativo del Cambio**
Fernández de la Garza Guillermo
U.N.A.M., 1990. Facultad de Ingeniería.

- **La Estrategia del Cambio**
Gilbreath D. Robert
Editorial Mc Graw-Hill, 1989.

REVISTAS Y PUBLICACIONES

- "Emprendedores"
Mayo - Junio, 1992.

- "Expansión"
Enero, 1993.

- "Comercio"
Enero, 1993.

- "Epoca"
Diciembre, 1992.

- "La Gran Inversión"
ISTMO IPADE, 1992.

- "Japón, Pobres Ricos"
Jeff Shear
Reader's D., 1992.

- "En Japón si hay vacantes"
Bill Powel y Yuriko Hoshiani
Reader's D., 1992.

- El Desarrollo Industrial de México
Cambio Reto y Oportunidad

- El Empresario ante la Responsabilidad y la Motivación
Carlos Llano
IPADE, 1990.

- **XI Censo de Población y Vivienda**
INEGI, 1991.
- **Conferencia Banamex**
Dr. David Koncevik Wallesa
Marzo, 1993.

PERIODICOS

- **Excelsior, 1992 y 1993.**
- **El Financiero, 1992 y 1993**
- **Diario Oficial de la Federación, 1985.**

ANEXO

Entrevistas

Entrevista al C.P. José Luis Castro Villegas, Director General de Corporación de Servicios Profesionales, S.C.

1.- ¿Qué entiende usted por economía globalizada?

Es algo integrado, no separado, es abarcar mucho más de lo que históricamente se viene acostumbrado, es el caso concreto del Libre Comercio; es ir abarcando cada vez más mercado. Globalizar es un libre tránsito de mercancías.

2.- ¿Cómo diferencia usted entre micro, pequeña y mediana empresa?

Hay un parámetro fiscal, en donde se establece en base al número de empleados, tamaño y nivel de capital. No tengo en la mente los rangos en que varía de micro a pequeña y mediana, pero existe ese parámetro.

Creo que aquí en México el 80% de nuestra industria se cataloga como mediana y pequeña.

3.- ¿Está enterado de algún mecanismo financiero que se ofrezca a las empresas fuera de los bancos?

¡Ah claro! hay muchísimos. Ahí tienen a la Bolsa de Valores, tienen a Nacional Financiera, Bancomext. Nacional Financiera ofrece fondos de redescuento, lo que se llama banca de segundo piso.

4.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que usted ve en el Tratado de Libre Comercio?

Déjame hacer una similitud con un joven. Si a un joven lo limitas en cuanto a estudios, en cuanto a la calidad de vida, etc., pues no va a tener todo el conocimiento para enfrentar la vida. Si llevamos esta similitud a México tendríamos un trato muy paternalista.

No recibíamos competencia si los productos eran buenos o malos se vendían. Eso hizo que nosotros quedáramos un tanto relegados en cuanto a tecnología, en cuanto a educación, en cuanto a lo que se estaba usando en todo el mundo, sobre todo en los países más industrializados.

Tenemos muchísimas desventajas. Y lo bueno es que vamos a tener que pasar por este proceso, nos va a costar mucho pero a largo plazo vamos a tener acceso a las tecnologías de punta, pero no sin antes haber pagado el precio de habernos encerrado.

5.- ¿De qué manera se está preparando su empresa ante la posibilidad de un Tratado de Libre Comercio?

Bueno nosotros manejamos niveles de excelencia, nos capacitamos constantemente, invertimos gran parte de nuestros recursos en capacitarnos, cuando el recurso lo permite.

6.- ¿Sabe usted de algún Instituto o Centro para la actualización de empresarios?

Claro, hay varios, el más famoso que conozco es el del Lic. Miguel Angel Cornejo, otra más sería la Lic. María de los Angeles Tellez, y hay 2 ó 3 que no tengo en la mente; incluso hay cursos en las propias Universidades.

7.- ¿Cuál es su concepto de servicio?

Bueno, el servicio es a lo que yo me dedico, es algo que hace mi empresa y bueno en México no todo el mundo lo tiene en la cabeza.

8.- ¿Cómo miden ustedes su productividad?

De alguna manera con un proyecto de costos, en cuanto a número de polizas generadas por tiempo o en cuanto a facturaciones.

9.- ¿Qué es calidad, cómo la miden?

Bueno en este caso nosotros no tenemos productos, damos servicios. Más bien medimos la satisfacción del cliente y su volumen. Si tenemos clientes quiere decir que hay calidad.

10.- ¿Considera tener el 100% de calidad?

No, eso es utópico, mentiría si te digo que sí. Siempre se cometen errores pero considero que tenemos un muy buen nivel de calidad.

11.- ¿Sabe usted qué es el Premio Nacional de Calidad?

Tengo conocimientos de que existen empresas como Ford que aplican un buen nivel de calidad a sus plantas, pero no sabía de un Premio Nacional de Calidad en México.

12.- ¿Considera que tiene competencia?

Bastante competencia, con despachos no sólo nacionales, hay despachos reconocidos, Casas Alatraste por ejemplo.

13.- ¿Qué características debe tener un líder?

No es la persona que es un jefe nada más, eres líder no sólo por ocupar un puesto sino por que atraes gente, la motivas a la excelencia, o por que creas un ambiente de armonía.

14.- ¿Cree usted que México es tan dependiente tecnológica como empresarialmente?

Efectivamente crecimos adquiriendo tecnologías del exterior.

15.- ¿En escala de 1 al 3 qué importancia le da usted a la ecología?
(1-Mucha, 2-Mediana, 3-nada).

Bueno yo no contamina, pondría el 1.

16.- ¿Qué cree usted que produce el desarrollo de un país?

Pues ir al igual que otros países, tratar de no quedarnos atrás. Si somos un país abierto nos desarrollaremos bien, si permanecemos cerrados nos limitaremos en nuestro desarrollo. Todo depende de como nos guíe el gobierno.

17.- ¿Qué opina usted de mi tesis?

Creo que todas las tesis tienen un buen propósito, es novedosa, por que trata algo que esta en voga algo que tiene futuro y en lo que apenas estamos en pañales. Por otra parte, es bueno que se muestre interés en este tipo de temas, creo que es un buen tema.

Entrevista a la Lic. Edith Sánano, Ejecutiva de Promoción Fiduciaria del Grupo Financiero Probursa.

1.- ¿Qué entiende usted por economía globalizada?

La economía globalizada desde el punto de vista comercial es la economía a través de la cual los países rompen sus barreras de comercio, esto es, donde el comercio de los países está en función del comercio de otros.

2.- ¿Cómo diferencia usted entre micro, pequeña y mediana empresa?

En función al grado de alcance que muestre la empresa, al igual que al tipo de apoyo financiero y comercio que realice, en donde hay parámetros para identificar el tipo de empresa que se trate.

3.- ¿Está enterado de algún mecanismo financiero que ofrezca a las empresas fuera de los bancos?

En la Casa de Bolsa existe una inversión para las pequeñas industrias, para que en determinado momento este tipo de empresas lleguen a expandirse. No recuerdo bien el tipo de inversión que se trata, pero definitivamente si existe otro mecanismo de financiamiento fuera de los bancos.

4.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que usted ve en el Tratado de Libre Comercio?

Ventajas: se va a rebasar las fronteras de nuestros productos; tendremos la disposición de productos de buena calidad, así como la entrada de inversión a nuestro país. Todo esto obligará a los empresarios a producir con buena calidad y a prepararse mejor.

Desventajas: puede ser que caigamos en una autodependencia, esto debido al no otorgamiento de un "buen" financiamiento a la empresa, como también a la falta de responsabilidad de los empresarios con respecto a la "nueva competencia".

5.- ¿Por qué debe actualizarse un ejecutivo o empresario?

Es fundamental, debido a todos los cambios que se están dando; en el caso de las inversiones se les puede ofrecer otro tipo de opción al cliente de acuerdo a los sucesos económicos de hoy día.

6.- ¿De qué manera se están preparando ante la posibilidad de un Tratado de Libre Comercio?

A nivel institución se están impartiendo cursos, así como exigiendo a la gente que la actividad que realice la haga de la mejor manera que pueda, esto es, se le está tratando de concientizar a la gente de la importancia de estar siempre preparado. Por decir algo, actualmente se está exigiendo el manejo del idioma inglés.

7.- ¿Sabe usted de algún Instituto o Centro para la actualización de ejecutivos o empresarios?

Si hay, está el Colegio de Graduados en Alta Dirección, pero la inclinación que yo tengo es hacia conferencias en particular, por ejemplo, del Lic. Miguel Angel Cornejo.

8.- ¿Se cuenta con algún sistema de capacitación establecido?

Si tenemos sistemas de capacitación en todos los niveles del banco, pero ahora se ha insistido más en estos sistemas de capacitación.

9.- ¿Cuál es su concepto de servicio?

El prestar o ser prestador de un bien, en este caso ser prestador de guardar su dinero, invertirlo u otorgarle financiamiento a empresas, según sean las necesidades de la persona.

10.- ¿Cómo miden ustedes su productividad?

En base a resultados. Los resultados son analizados al final de cierto período. Existe una área de la institución que está revisando constantemente el desempeño de las actividades.

Además si nosotros no estamos obteniendo los resultados esperados se nos manda capacitar o en su caso se nos llama la atención.

11.- ¿Qué es calidad, cómo se mide, y porqué no tienen el 100% de ésta?

Calidad es la excelencia en el servicio. El servicio se mide según la satisfacción del cliente.

En cuanto a no tener el 100% de calidad, considero que estamos en camino de poder aspirar a tenerla y no el 100%, sino el 300% de calidad.

12.- ¿Considera que tiene competencia?

Claro, tienes una competencia dentro de uno mismo, así como dentro de la institución, y más aún con otras instituciones ya sea fuera o dentro del país.

La competencia es un reto que te va empujando a ser mejor cada día en el plano personal o institucional, sin ella no habría superación.

13.- ¿Qué características debe tener un líder?

Es la persona que tenga credibilidad, que atraiga a la gente, que tenga potencia y voluntad, que sepa encaminar a su gente a través de un fin.

14.- ¿Cree usted que México es tan dependiente tecnológica como empresarialmente?

Es más dependiente tecnológica que empresarialmente. La industria está basada netamente en maquinarias y equipos de otros países, más que en la forma de dirección de las empresas.

15.- ¿Considera que México prepara adecuadamente a su gente?

Se está haciendo lo posible para prepararla bien, pero creo que falta más apoyo a la parte práctica en las escuelas, esto es para que el futuro profesionista salga con una mejor adaptación al mundo empresarial. No quiero decir que está mal sino solamente que falta cuidar este rubro; así también, en la gente está la decisión de ser mejores o ser unos mediocres, no sólo en las escuelas .

16.- ¿En escala de 1 al 3 que importancia le da usted a la ecología? (1-Mucha, 2-Mediana, 3 nada).

El 1. Si no cuidamos el ambiente en que estamos viviendo pues que nos queda. Tenemos que estar muy pendientes de esto porque de que nos serviría tener calidad de productos sin un mundo en el que podamos vivir.

17.- ¿Qué cree usted que produce el desarrollo de un país?

El poner más énfasis en todo lo que hagamos, para poder alcanzar el nivel que se pretende. Debemos estar más preocupados por la educación como una base fundamental para conseguir el desarrollo.

18.- ¿Qué opina usted de mi tesis?

Es una tesis muy actual, diferente, innovadora, que te hace reflexionar en varios puntos y diferentes niveles, también te invita a la superación de una situación que estamos viviendo.