

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

PLAN DE NEGOCIOS, T.L.C. Y OTRAS VARIABLES

ORTIZ REYES JULIA PETRA

RODRIGUEZ GONZALEZ GILBERTO

IZTAPALAPA, D.F., JULIO 1993

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Iztapalapa.

CSH

SEMINARIO DE INVESTIGACION III.

" PLAN DE NEGOCIOS, T.L.C. Y OTRAS VARIABLES "

ORTIZ REYES JULIA PETRA

RODRIGUEZ GONZALEZ GILBERTO.

Lic. Administracion

Iztapalapa, D.F., Julio de 1993

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

INDICE

Página

INTRODUCCION.	
CAP. I.ASPECTOS RELEVANTES DEL T.L.C. Y SUS VARIABLES.....	2
1.ANTECEDENTES DEL T.L.C.	2
1.1.QUE ES EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.....	6
2.ASPECTOS JURIDICOS DEL T.L.C.	11
3.VARIABLES QUE TIENE QUE CONSIDERAR EL EMPRESARIO.....	13
3.1.COMPETITIVIDAD.....	13
3.2.RELACIONES LABORALES.....	15
3.3.DESARROLLO DE TECNOLOGIA.....	17
3.4.ECOLOGIA Y TRATADO.....	19
CAP. II.EL EMPRESARIO, LOS PLANES Y EL T.L.C.	20
1.PLAN DE NEGOCIOS EFECTIVO.....	20
1.1.PLAN DE NEGOCIOS A NIVEL GLOBAL.....	26
2.ACTITUD DEL SECTOR EMPRESARIAL ANTE EL T.L.C.	39
3.ACCIONES A SEGUIR POR PARTE DEL EMPRESARIO.....	47
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFIA	

TT=590/1000
TLC.

INTRODUCCION

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

El presente trabajo aborda algunos de los aspectos más relevantes del tema de más actualidad: "El Tratado de Libre Comercio" o también llamado "Acuerdo Trilateral", que en esta ocasión sirve de referencia para definir como se pueden integrar o más bien, como diseñarán los planes de negocios ante esta nueva perspectiva.

No pretendo abusar de mucha información sobre el Tratado ya que es un tema que ha sido abordado ampliamente por otros autores e instituciones; porque como dije antes, es la interrelación del Tratado con Plan de Negocios lo que nos interesa.

Cabe anotar que la información que contiene este trabajo es bastante reciente, tomada desde 1991 hasta el mes de junio de 1993, con la subsecuente consecuencia de que hay puntos del tratado que aún se están negociando en los Acuerdos Paralelos y los cuales se espera queden resueltos a finales de agosto de este año. Por tal motivo, pienso que en materia del Tratado no todo está dicho.

La forma de trabajo de esta investigación se basó principalmente en la recuperación de material documental: libros, revistas y periódicos, y también en los resultados de encuestas que nos arrojan datos aún más valederos para efectos de esta investigación.

Finalmente, no pretendo dar recetas para algunos de los problemas aquí planteados, como de los planes y las acciones a seguir, sino simplemente un acercamiento rápido a la problemática de los mismos; los antecedentes del Tratado, lo que es el Tratado y algunas de las variables que acompañan la implantación del mismo.

I. ASPECTOS MAS RELEVANTES DEL T.L.C. Y SUS VARIABLES

1. ANTECEDENTES DEL T.L.C.

Es conveniente que antes de explicar o dar una definición del Tratado de Libre Comercio (T.L.C.), -en adelante solo escribiré T.L.C. para abreviar- nos remitamos un poco a los principios de lo que más tarde sería este. Este acuerdo comercial no es mas que la continuación de lo que en 1985 comenzaría con el Acuerdo de Subsidios e Impuestos Compensatorios (ASIC). Efectivamente, la política de apertura comercial tiene sus orígenes concretamente desde 1985 con el mandato del presidente Miguel de la Madrid; durante su mandato, como parte de esta misma política se dió la adhesión de México al GATT, "organismo integrado por 96 países definitivos que intercambian más del 80% del comercio mundial y que negocian entre si importantes concesiones sobre aranceles y otras restricciones".¹. Así que no nos extrañe toda la serie de cambios que en política económica exterior se están realizando.

Hoy el T.L.C. es sin duda, el tema de más importancia, actualidad, controversia y de más dudas también por parte del público en general; cabe anotar que la comunidad empresarial también tiene sus interrogantes respecto al tema y no es raro pensar que precisamente, es el desconocimiento de los antecedentes de éste lo que hace que la gente no tenga plena conciencia de lo que implica firmar este tratado.

En esta parte inicial del trabajo no daré una explicación a fondo de los motivos que orillaron a México a integrarse al GATT,

¹ Miranda, Antonio. La Micro y Pequeña Empresa Ante la Apertura Comercial y Financiera Mexicana. Pag. 2.

sino simplemente una enumeración de los acuerdos que fueron abriendo el camino para la firma del T.L.C.

Es necesario solo una breve explicación, porque el tema que nos ocupa es el de los efectos que tendrán que afrontar principalmente los empresarios de la micro, pequeña y mediana industria ante el T.L.C.; entonces, es válido advertir qué se tiene que hacer ahora y después de la ratificación del tratado. Así que esta explicación de los antecedentes es sólo un marco de referencia para ampliar nuestros conocimientos y de una vez entrar de lleno al tema que nos ocupa.

El GATT es un organismo creado por la ONU en 1947, con la intención de regular jurídicamente el comercio internacional y como un marco para la cooperación comercial de los países del mundo; y sus objetivos son:

- Que las relaciones comerciales y económicas de los países miembros tiendan a niveles de vida mas altos.
- Niveles elevados del ingreso real y de la demanda efectiva.
- La utilización de los recursos mundiales y,
- el crecimiento de la producción y de los intercambios de los productos (no se hace mención de servicios).

Estos objetivos se basan en los siguientes puntos:

- ⊙La reducción sustancial de los aranceles aduaneros y de las demás barreras arancelarias, y
- ⊙la eliminación del trato indiscriminatorio en materia de comercio internacional.

Lo escrito arriba, es una serie compleja de lineamientos que se tienen que seguir en materia de política arancelaria y aduanera,

que en la práctica llevaban a una serie de limitaciones y complejidades sobre todo en el cumplimiento de los acuerdos; así que se recurrió a las disposiciones del GATT en su artículo XXIV relacionado con uniones aduaneras y "zonas de libre comercio", para ir eliminando esta serie de restricciones y es lo que origina la idea de crear el T.L.C. como un avance más allá de las disposiciones del GATT que ahora incluyen no sólo productos sino también servicios.

Como mencioné al principio, todo lo del T.L.C. responde a una necesidad de cambio; era necesaria la apertura porque esto implicaba inyectarle estímulos a la economía así que a mediados de los 80,s:

"El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, presentó el propósito de transitar hacia un nuevo modelo de desarrollo económico para corregir los desequilibrios externos e internos del país, y establecer una base sólida para recobrar el crecimiento económico. Se buscaba restaurar la estabilidad de la economía mexicana en el mediano plazo, reduciendo el déficit del sector público e instrumentando políticas para mejorar la eficiencia de la economía. Se proponía entre otras cosas asegurar la competitividad internacional del país, restablecer condiciones normales en los sistemas cambiarios y reestructurar la deuda externa pública y privada".²

De esta manera México decidió cambiar su política de

² "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988". Poder Ejecutivo Federal, mayo de 1983.

subsidios, proteccionismo y economía cerrada a la de una economía abierta. Así puedo citar algunos ejemplos que nos encaminaron a lo que es nuestra política actual:

1981, establecimiento de la "Comisión Conjunta de Comercio". Se estructuró en mecanismo para proponer medidas a estabilizar y expandir el comercio.

1983, se firmó la "Declaración de Intenciones de Negocios". Un marco de principios y procedimientos respecto del comercio y la inversión entre México y USA.

1986, Acuerdo para el Entendimiento de Materia de Comercio e Inversión.

1987, los acuerdos anteriores fueron la base para la firma del Entendimiento Bilateral sobre un Marco de Principios y Procedimientos para Consultas en Materia de Comercio e Inversión. Todo esto es complemento de los principios y mecanismos del GATT.

1988, Renovación del Entendimiento Bilateral en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios.

1989, Entendimiento para la Promoción de la Inversión y el Comercio.

Por último diré que la integración con América del Norte, se va dando poco a poco por lo que los avances en las negociaciones comerciales pueden verse por una parte, como una formalización de la realidad y por la otra, como un acercamiento a la firma del T.L.C., que en estos momentos se encuentra en el paso de la ratificación por parte del congreso de los Estados Unidos de Norteamérica.

1.1. Qué es el Tratado de Libre Comercio.

En este apartado explicaré la base medular del T.L.C., el cual como mencioné en la parte introductoria, repercutirá en todos los sectores pero más en el industrial. Es así que el empresario o ejecutivo de la empresa tiene que ponerse a pensar en como deben afrontar los retos que impone el T.L.C., tanto los pequeños como los medianos empresarios deben comprender que ahora no se debe mirar las economías hacia el interior, inmersos en un mercado local sino que ahora se debe mirar a una competencia más allá de nuestras fronteras; es entonces "la globalización" la que impondrá las pautas a seguir, de tal modo que muchas cosas inherentes a la empresa cambiaran. Como la producción al adquirir nuevas tecnologías; las ventas a través de la exportación; las relaciones laborales, etc.; y meterle de lleno a conceptos que antes no se les daba la suficiente importancia como son calidad, competitividad y productividad.

Y es aquí donde Plan de Negocios y T.L.C. se relacionan porque el emprendedor de un proyecto ahora tiene que tomar en cuenta estas nuevas variables para poder hechar a andar un negocio.

Así entonces, "el T.L.C. es un acuerdo que llevan a cabo (...) Canadá, Estados Unidos y nuestro país (sic) para la creación de una zona de libre comercio en América del Norte; (...) y también, es el documento donde se encuentran de manera detallada los beneficios y compromisos adquiridos por nuestro país, y por los demás países participantes en cada uno de los rubros que lo

componen".³

El T.L.C. está constituido por 22 capítulos que corresponden a cada uno de los apartados negociados, de los cuales mencionaré solo algunos de sus aspectos más relevantes:

Comercio de bienes.

El programa de liberación de mercancías se rige por tres temas básicos:

1. Eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias. El tratado establece cuatro pasos para la desgravación arancelaria sobre la base de los niveles vigentes al 10 de julio de 1991 en la tarifa del Impuesto General de Importación. Este programa de desgravación implicará para México en primer lugar, otorgar certidumbre a los sectores productivos sobre la naturaleza y el perfil de la desgravación. Les permitirá racionalizar sus decisiones económicas y el uso de recursos.

La desgravación conllevará además a un acceso preferencial al mercado de Estados Unidos y Canadá respecto al acceso que gozará el resto del mundo a esos países.

2. Reglas de Origen. Las reglas de origen definen los requisitos a cumplir por las mercancías para gozar el régimen arancelario preferencial del tratado. El objetivo del requisito de origen, es asegurar que las preferencias comerciales del tratado beneficien fundamentalmente a la región de América del Norte.

3. Operación aduanera.

La aplicación de las reglas de Liberación Comercial requieren

³ Rojas, Acosta Héctor. "Principales Aspectos del T.L.C. México, E.U., Canadá". En Emprendedores, Pag. II, 1993.

de la modernización y coordinación en la operación aduanera, con el fin de que no represente un obstáculo al libre comercio. En este capítulo se observa la consolidación del acceso de los bienes energéticos mexicanos a los mercados de las otras partes, al limitar la introducción de restricciones cuantitativas, impuestos, cargos o derechos al comercio exterior, y establecer que el marco regulador interno de Canadá y Estados Unidos no podrá ser utilizado de manera discriminatoria.

Servicios.

La negociación en cuanto a servicios cubrió dos temas:

1. El comercio fronterizo de servicios. Este rubro cubre actividades diversas como la construcción, servicios profesionales, servicios de competencia, transporte terrestre, telecomunicaciones, los servicios portuarios, servicios aéreos especializados, servicios de reparación y mantenimiento, comercio al mayoreo y menudeo, servicio de telecomunicación de valor agregado y servicios turísticos entre otros.

Para ellos el tratado establece principios generales que deberán ser aplicados, como el del tratado nacional donde el país importador otorgará al proveedor extranjero, un trato equivalente al que proporciona a sus propios nacionales o a los proveedores locales de un estado o provincia. Principio de la nación más favorecida; los tres países se otorgarán entre sí, un trato no menos favorable al que con cualquier servicio a otra nación no miembro.

2. Inversiones.

El tratado constituye una oportunidad para aumentar

satisfactoriamente la inversión privada, doméstica y extranjera, a través de alianzas estratégicas, intercambios tecnológicos y otras formas de asociación.

Sin menoscabo de lo anterior, todo lo que he señalado anteriormente se apega escrupulosamente a nuestras disposiciones constitucionales.

"Las relaciones comerciales se apegan estrictamente a nuestra constitución política. No se comprometerá jamás la soberanía de la nación ni su propiedad exclusiva sobre los recursos naturales de México. Y los acuerdos comerciales siempre deben elevar el bienestar de la población, sobre todo los que menos tienen, y cuidar en particular a la pequeña y mediana empresa, así como al equilibrio regional".⁴

El capítulo incluye reglas aplicadas a los inversionistas de los tres países, a sus inversiones, así como aquellas provenientes de la región siempre y cuando estas realicen actividades empresariales dentro de las mismas.

Disposiciones generales aplicables al comercio de bienes, servicio o inversión.

En este aspecto se acordaron las condiciones de acceso de los proveedores de bienes, servicios y obra pública a los sistemas de compra gubernamentales de las partes. También define así mismo, las normas que deberán observar las entidades y dependencias públicas en sus adquisiciones y contrataciones con el fin de asegurar un

⁴.Salinas, de Gortari Carlos. "Foro Nacional de Consulta sobre las Relaciones Comerciales de México en el Mundo". En Comercio Exterior, junio 1991, pag. 524.

trato no discriminatorio.

Salvaguardas.

El tratado contiene disposiciones que permitirán a las partes, aplicar medidas excepcionales de protección temporal a sectores que pudieran verse amenazados de sufrir daño serio por un aumento significativo de las importaciones.

Movilidad temporal de personas.

Aquí se definen las actividades que podrá realizar una persona física al amparo del régimen especial. En particular se especifican cuatro categorías de personas dedicadas a los negocios.

Administración del tratado.

Se creará la Comisión de Comercio de América del Norte con representantes de los tres países: los titulares de la comisión serán los funcionarios a nivel de gabinete que designen las partes. La comisión suspenderá la aplicación del tratado, propondrá medidas para adecuarlo, contribuirá a la solución de controversias, coordinará y supervisará todos los comités y grupos que se formen. Sus decisiones se tomarán concensualmente a partir de las reglas y procedimientos que en el seno de las mismas se establezcan.

Esto es en síntesis el contenido del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, como expliqué al principio del apartado, se trata de un documento que indicará el quehacer cotidiano de todos los sectores productivos del país. Se abrirán nuevas oportunidades de expansión de nuestras economías, la aplicación de las exportaciones, el aumento de inversión productiva y esperemos, que la generación de empleos bien remunerados.

2. ASPECTOS JURIDICOS DEL T.L.C.

Después de haber explicado los antecedentes y una síntesis también del T.L.C., voy a remitirme a un aspecto "que aún cuando en este momento las negociaciones se encuentran muy avanzadas", no se le ha dado la suficiente divulgación; y existe la duda en algunos de nosotros respecto a las políticas o medios para hacer cumplir las negociaciones del tratado cuando alguna de las partes incurra en incumplimientos.

Así que en esta parte del trabajo haré énfasis sobre la obligatoriedad jurídica que tendrá el Tratado con respecto a los tres países. Antes debo advertir que simplemente es una breve reflexión y que convendría tratar el tema aparte para tener una visión más clara de este.

Es bien sabido que "acuerdos y tratados sólo benefician a los americanos". Por qué? Porque la experiencia de México en este sentido es amplia, y un ejemplo de esto, lo representa la actitud de los Estados Unidos a unos meses de haber concluido el proceso de adhesión de México al GATT:

"[...] el congreso estadounidense expidió una ley ecológica por la que estableció un impuesto al que denominó superfondo, cuyo objetivo era recaudar recursos para limpiar los mares de la contaminación producida por el petróleo. Mediante esta disposición se estableció un gravamen aplicable a la producción doméstica y a la importación de petróleo con tasas de 0.8 y 0.11 centavos

de dólar por barril, respectivamente".,

Con esta actitud, los americanos establecían medidas proteccionistas para su petróleo amparados en la nueva "Ley Ecológica"; México protestó por supuesto ante el Consejo de Representantes del GATT, el cual determinó después de un año de trabajo, que efectivamente Estados Unidos violaba el artículo tercero del Acuerdo General, al aplicar un impuesto con tasas diferenciadas que resultaron discriminatorias en perjuicio del petróleo importado y protectoras del petróleo producido en su propio territorio, y se recomendaba al gobierno estadounidense eliminar el elemento discriminatorio poniendo en armonía ambos impuestos.

Pero para los americanos, como siempre, cuando algo no les conviene tienen para todo una respuesta favorable, en este caso se escusaron de no poder llevar a la práctica las recomendaciones del GATT, porque según ellos, el impuesto del "superfondo" los había establecido el Congreso de su país, y el Ejecutivo no estaba facultado para derogarlo y modificarlo. Y se señaló también que las resoluciones del GATT no obligan al Congreso estadounidense, porque para ese país el GATT es considerado un Acuerdo Ejecutivo y no un Tratado Internacional.

Entonces queda de manifiesto que hay que ser muy cauteloso con respecto a cómo se negocia el Tratado, aún hoy se tienen ciertas dudas de los mecanismos para hacer cumplir las disposiciones, y los Estados Unidos han manifestado que la condición supranacional que

⁹ Patiño, Monfer Ruperto. "Aspectos jurídicos del ...". En Ejecutivos de Finanzas, 1991, pag. 33.

se forme por parte de los tres países, tendrá que ser analizada mejor posteriormente porque para ellos: "hay una distinción entre los poderes que tendría en sí misma y los poderes para hacer cumplir los compromisos que los tres países adquieran".⁶.

Lo anterior, declarado por Rufus Yerxa, representante comercial de Estados Unidos apenas en el mes de abril de este año, lo cual indica que aún cuando el documento del T.L.C. está ya redactado, en estas pláticas de los Acuerdos Paralelos todavía existen mecanismos que no están bien definidos, y es por eso que hago la advertencia en tanto al carácter jurídico del mismo. De tal manera que el T.L.C. tenga la misma jerarquía jurídica en el territorio de los tres países signatarios y de que ésta será la ley nacional aplicable en las relaciones comerciales trilaterales.

Y espero que efectivamente los negociadores mexicanos hayan cuidado este aspecto, porque no sería equitativo que mientras para los mexicanos el Tratado tuviera fuerza de ley, para los estadounidenses o canadienses fuera sólo un Acuerdo Ejecutivo sin trascendencia jurídica al interior de sus legislaciones.

3. VARIABLES QUE TIENE QUE CONSIDERAR EL EMPRESARIO

3.1. Competitividad.

Competitividad es la habilidad que posee una empresa para mantener y expandir sus ventas, ofreciendo a sus clientes productos que contengan un alto valor agregado, lo cual significa calidad, oportunidad en su entrega y servicio para el consumidor, todo ello

⁶ López, Espinoza Socorro. "Mecanismos de cooperación laboral y ambientales. En El Financiero, abril 1993, pag. 16.

superior a los productos que ofrecen las demás empresas que concurren a ese mercado. Como se puede observar, el concepto corresponde a los clientes pero en la práctica se puede ampliar a todos los productos o servicios de la empresa.

Esto quiere decir que hoy por hoy, este concepto tiene que quedar bien comprendido por los empresarios mexicanos para poder desarrollarse en el país, y también para poder proyectarse en la economía global que impone el T.L.C.

Para poder conseguir lo arriba escrito, es necesario que cambiemos los modelos tradicionales inspirados en las ideas de Fayol y Taylor, promulgadas hace cien años al cual se apega la gran mayoría de las empresas mexicanas, así como las estadounidenses, canadienses y europeas.

Este modelo agrupa las actividades por funciones y el proceso decisorio ubica el control y el origen de las ordenes en los estratos superiores (alta dirección), de donde fluyen estas a los mandos intermedios para su interpretación e instrumentación, de donde se transmiten, a su vez, a los niveles operativos para su ejecución. En este nivel se originan los datos operativos y la información del cumplimiento, los que también por conducto de los mandos medios se analizan, sumarizan y fluyen a la alta dirección para ser consolidada y transformados en informes gerenciales con base en los cuales se evalúa la operación y el desempeño y sirven para tomar nuevas decisiones, iterando continuamente.

Estos modelos pienso que ya no serán aplicables a los nuevos tiempos, y es así que para lograr mayor competitividad, sugiero que pensemos de una manera innovadora. O lo que es lo mismo, abandonar

lo que ya no sirve o cambiar los paradigmas actuales por otros que correspondan a las nuevas circunstancias.

Así el modelo competitivo habrá de enfocarse a la agregación de valor de todos los productos que se ofrecen al cliente y a los demás participantes, considerando que ese valor está dado por la idoneidad de los bienes para la satisfacción de sus necesidades, la calidad, la oportunidad en la entrega y el servicio que ellos reciben, el que se materializa en la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a entregar a cambio de los productos o servicios que le ofrecen.

En este contexto, pienso que la administración que desee mejorar la competitividad de su empresa en el corto plazo, habrá de enfocar sus esfuerzos a la realización de acciones que den resultados en el incremento a la agregación de valor mediante el mejoramiento de procesos y el fortalecimiento de su nivel operativo, lo cual propiciará el adelgazamiento y la flexibilidad de su estructura con la consiguiente reducción efectiva y permanente de costos.

Y una vez conocidos el valor y el costo de cada proceso, es posible determinar cómo y dónde invertir los recursos financieros, los humanos y la tecnología, a fin de optimizar la habilidad de la empresa dando como resultado la competitividad.

3.2. Relaciones Laborales.

Otro aspecto muy importante y que en estos momentos se está discutiendo en Cocoyoc, Morelos; en el marco de los Acuerdos Paralelos es el de las relaciones laborales. Este rubro como es bien sabido es muy delicado y hasta este momento no se ha definido

el texto definitivo, lo que hace que esta parte de mi trabajo quede inconcluso, pues será después del 19 de julio que se tengan más avances sobre el tema.

Pero para dar una idea más o menos de lo que se espera diré que las repercusiones que tendrá el T.L.C. entre Canadá, Estados Unidos y México en el ámbito laboral pueden ser evaluadas a la luz de lo que ha venido sucediendo en otras regiones del mundo donde acuerdos similares a éste ya han sido establecidos y de una u otra forma ya están en marcha: La Comunidad Económica Europea (CEE); los acuerdos firmados por el gobierno de Hong Kong y China; el MERCOSUR que firmarán Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay y obviamente, por lo que hasta ahora ha sucedido en el Tratado comercial entre los Estados Unidos y Canadá. En este sentido puedo agregar que los puntos afectados serán los del empleo, la compensación, la situación sindical y la capacitación.

Así el emprendedor de un negocio tiene que ponerse al tanto de las modificaciones que se realicen en la legislación laboral y definir a partir de estos parámetros sus acciones a seguir.

Por último, la posible incorporación de México a un mercado norteamericano implica que el país tendrá que dar cambios cualitativos de gran embergadura en el ámbito laboral, pero que muchos de los cambios aquí señalados tardarán algunos años (dos o tres) en entrar en vigor. Por ello, todavía hay tiempo para hacer mejoras en las condiciones laborales en las empresas mexicanas y estar en mejor posición a la hora de entrar de lleno a la competencia.

3.3. Desarrollo de Tecnología.

Antes de iniciar este tema haré una reflexión sobre la necesidad de tecnología moderna en nuestra planta productiva. Creo que la modernización tecnológica de la industria mexicana involucra procesos simultáneos y masivos de absorción, adaptación y difusión de tecnologías que van mucho más allá de la tradicional concepción que sólo enfatizaba la innovación local y la generación de "tecnologías propias". Lo importante es que nuestras industrias dispongan de las tecnologías adecuadas para ser competitivas en el contexto global. No importa de dónde provengan estas tecnologías, y de qué manera logremos hacerlas nuestras.

Por tal motivo, ante estas perspectivas; en una economía de mercado y abierta a la competencia internacional, son las propias empresas por su cercanía al mercado, quienes deben elegir su tecnología. Sin embargo, debido a los problemas de apropiabilidad de beneficios, incertidumbre e indivisibilidad que con frecuencia están presentes en los procesos de modernización tecnológica, muchas empresas por ellas mismas no comprometerían inversiones suficientes en estas actividades.

Esto conduce a la necesidad de diseñar políticas que fomenten un medio ambiente adecuado para las empresas, asegurando una renovación permanente del conocimiento científico y tecnológico, así como su difusión en la estructura industrial.

Cabe anotar que sin un adecuado desarrollo industrial, los beneficios que podría acarrear el Tratado de Libre Comercio quedarán muy lejos de lo que deseamos. Por eso es menester del empresario o ejecutivo que tome cartas en el asunto y procure

desarrollar nuevas tecnologías. Tomando en cuenta al sector educativo; un ejemplo son las universidades que como bien sabemos, tienen poca o nula integración con nuestra planta productiva y con una buena integración se podría avanzar mucho en la creación de tecnologías.

El empresario o encargados de la planeación, tendrán que ponerse al corriente en cuanto a la legislación sobre transferencia de tecnología, Derechos de Autor y la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial para tomar decisiones favorables para la contratación privada de tecnología y el licenciamiento de derechos de propiedad industrial.

Como punto final, los tres objetivos que se ha propuesto el gobierno para la creación de tecnologías es:

o Facilitar el enlace entre las empresas que requieren de tecnología y los centros de enseñanza y de investigación del país que están en posibilidad de satisfacer sus requerimientos en materia de capacitación, así como de asimilación, adaptación y desarrollo tecnológico.

o Intensificar la comunicación y coordinación entre las diversas instancias públicas que comparten responsabilidades y retos en este sector, así como entre éstas y las empresas e instituciones académicas, para permitir que la concertación intersectorial de acciones para la modernización tecnológica se realice sin demoras ni contratiempos.

o Propiciar el desarrollo de un esquema integral de financiamiento que cubra con agilidad todas las etapas del proceso de modernización tecnológica; que sea eficiente en la transferencia y

difusión de los riesgos asociados con la modernización tecnológica; y que sea accesible, en condiciones competitivas de costos, plazos y garantías, a las empresas medianas y pequeñas que mayor urgencia tienen de adquirir y adaptar tecnologías modernas, que les permitan sobrevivir y prosperar en el nuevo contexto de competencia global.

De manera que tenemos ante nosotros toda una nueva serie de alternativas para definir las acciones a seguir, cuando de planear se trate.

3.4. Ecología y Tratado.

Como punto último de este capítulo, me referiré al de la Ecología que en estos momentos también se está definiendo en el Marco de los Acuerdos Paralelos. Los resultados finales aún no se han dado a conocer pero puedo adelantar que cada país hará cumplir sus respectivas leyes ecológicas. "[...] No se aceptaran poderes supranacionales; por el contrario, los tres países seguirán manteniendo sus legislaciones y decisiones de manera interna y totalmente autónoma",⁷ expresa uno de los negociadores americanos.

Aunque no está todo dicho en este renglón, todos sabemos de la importancia del tema por tanto haré unas consideraciones respecto al tema ecológico. Un primer punto es que los estándares de control ambiental se han venido definiendo como una creciente inquietud a nivel mundial, no sólo en el ámbito manufacturero sino también en la sociedad en su conjunto. En el T.L.C. este tema cobra excepcional importancia porque las naciones contrayentes restantes, están acostumbradas a una estricta regulación ambiental y podría

⁷ Juárez, Escamilla Laura. "En agosto concluirán los acuerdos paralelos". En El Nacional, julio 1993, pag. 23.

suponerse que muchas de sus plantas se podrían desplazar a nuestro país, sacando ventajas de un control ambiental "pobre" como el que según, en este momento tiene México.

Es notorio este aspecto, porque algunos sectores de Estados Unidos creen que esto hará que se desplacen demasiadas empresas a México sacando provecho de una menor regulación ecológica, y por consecuencia, al tener menos empresas sufrir el desempleo en su país. Pero esto no sucederá, porque cada nación controlará estrictamente su legislación ecológica, evitando perjuicio al medio ambiente y a los sectores económicos.

Un ejemplo de esto lo menciona el mismo Tratado en los capítulos siete y nueve, destinados a sectores agropecuarios y medidas sanitarias y fito sanitarias, así como a medidas relativas a normalización respectivamente, que con toda claridad estipulan la necesidad de evaluación del riesgo para con las condiciones ecológicas que deban preservarse por contribuir a la salud y preservación de la vida humana, animal y vegetal en cada país contratante, efecto de expedir leyes, procedimientos, métodos y demás medidas de control, exámen certificación, etc. en concordancia con los métodos y técnicas desarrolladas por las organizaciones de normalización internacionales, o de América del Norte.

II. EL EMPRESARIO, LOS PLANES Y EL T.L.C.

1. PLAN DE NEGOCIOS EFECTIVO.

La siguiente explicación de lo que es un Plan de Negocios corresponde a los pasos que tiene que seguir el planeador, gerente o ejecutivos cuando se trata de organizar una empresa que

participará en el lanzamiento de un nuevo producto, esto visto desde dos ángulos. El primero, cuando se encamina a un mercado local, y el segundo cuando sus miras van a un mercado internacional.

Para el primer caso vamos a suponer que vamos a desarrollar un producto totalmente nuevo y de que no existen antecedentes sobre el comportamiento del consumidor, ni estadísticas para comparar nuestras expectativas.

Las preguntas que surgen inmediatamente, son: ¿sobre que bases vamos a realizar la investigación del mercado potencial? ¿Cómo vamos a desarrollar el plan de lanzamiento del producto? ¿Cómo diseñaremos nuestro proceso de producción?

Definitivamente, la planeación es la etapa en la que se basan la formalización, organización y operación de ese tipo de nuevas empresas.

Por otro lado, para obtener recursos financieros e integrar al personal necesario, se requiere que todos los elementos de planeación se contemplen en un sólo documento al que podemos llamar "Plan de Negocios". Elaborar este documento es una de las actividades más productivas que el equipo de emprendedores (técnico, empresarial y financiero), pueden realizar durante la etapa de gestación de una actividad económica con expectativas de alta rentabilidad.

La información que contiene el "Plan de Negocios", es de importancia trascendental para compañías que intentan un rápido crecimiento y/o que tienen un alto potencial, pues sirve de ayuda para convencer a las personas ajenas a la empresa (de las que

generalmente se requiere algún apoyo), de que la nueva idea tiene un valor genuino desde el punto de vista económicamente productivo, que es lo que indica si una empresa alcanza el éxito o desaparecerá.

Los emprendedores sin experiencia a veces menosprecian la utilidad del "Plan de Negocios", porque lo analizan a partir de conceptos mal fundados. Por lo general, los emprendedores tecnológicos participan de lo que se conoce como "la falacia de la gran ratonera".

Frecuentemente, muestran excesivo entusiasmo en un producto o en un invento, especialmente pierde su propiedad. Sin embargo, puede ser que la comercialización no funcione o que no tenga demanda.

Otro error de los nuevos emprendedores, es que piensan que el "Plan de Negocios" es básicamente una herramienta de negociación y ventas para ganar dinero y no consideran los otros aspectos contemplados en el documento.

En este punto, es importante analizar el criterio japonés de la toma de decisiones por consenso, pues ha quedado demostrado ampliamente que cuando se involucra en la etapa de planeación a las personas responsables de desarrollar un programa de actividades, al momento de implementar el plan, estas personas se identifican con él y generalmente se encuentran muy motivadas para realizar todas y cada una de dichas actividades para lograr las metas y objetivos del proyecto. Por tanto el proceso de consulta debe efectuarse fuera de la estructura organizacional de la nueva empresa y con los emprendedores y candidatos a funcionarios. La opinión de los

posibles clientes y proveedores es valiosa cuando realizamos el estudio de mercado, así como la de los posibles accionistas, quienes seguramente tienen amplia experiencia en la comercialización de productos, procesos o servicios similares a los que nosotros queremos innovar.

Existen siete elementos igualmente importantes que deben considerarse al estructurar una empresa, para aumentar la probabilidad de éxito. Estos son:

1) Competencia tecnológica. Alguien del equipo de emprendedores, debe de dominar los conocimientos de frontera relacionados con la tecnología que se utilizará.

2) Experiencia empresarial. Un miembro del grupo de emprendedores, debe conocer las funciones de comercialización, manufactura y finanzas así como saber dirigir los servicios de contabilidad de costos, procesamiento de información y control de operaciones.

3) Concepto del producto. El producto es precisamente la nueva idea y por lo tanto, alguien en el equipo de emprendedores debe tener la imaginación técnica, conjuntamente con la comprensión de la industria, que permita visualizar un nuevo producto o servicio que satisfaga una necesidad del mercado.

4) Fuentes de financiamiento. El proceso de estructuración de una empresa puede ser dividido en tres etapas:

A) La primera es la Planeación detallada en la que una idea sobre un producto es transformada en prototipo;

B) La Puesta en marcha, en la que un prototipo es puesto a la venta, y

C) La de Incremento inicial de ventas, en la que comienzan a realizarse y a multiplicarse. En general las fuentes de capital formales pueden ser accesibles al final de la segunda etapa o en la tercera. Esto hace que se requieran otras fuentes de financiamiento para el inicio de la empresa.

5) **Activos tangibles.** Se requiere de espacio donde trabajar y equipo donde procesar, para pasar del concepto del producto a un prototipo probado y luego a una línea de producción.

6) **Plan de negocios.** Iniciar una nueva empresa de rápido crecimiento, es una aventura riesgosa y llena de incertidumbre. El "Plan de Negocios" nos proporciona un estudio detallado y ordenado de esos riesgos y nos muestra las tendencias e incertidumbre del mercado en el que queremos participar.

7) **Identificación del líder del proyecto.** Generalmente, poner en marcha una empresa exitosa de rápido crecimiento, es un proceso lento y difícil. Los diversos componentes para estructurar el negocio (aspectos técnicos, administrativos, conceptuales, físicos y financieros), tienen que ser aceptados, analizados y combinados por un responsable de todo el proyecto. Esta es la función primordial del líder del proyecto.

¿Qué debe contener el Plan de Negocios? Recordemos que el documento será de utilidad para personas que representan intereses muy diversos, pero principalmente para ser analizado por ejecutivos de negocios y representantes de posibles fuentes de financiamiento. Por lo tanto, deberá tener una presentación profesional y clara; lo primero que debe mostrarse es el logotipo de nuestra empresa en la portada. En seguida debe aparecer la tabla del contenido en la que

además del capitulado, deberán indicarse los apéndices con la información técnica y de mercado con detalle:

1. Debe ser corto y vigoroso.
2. Sencillo de interpretar.
3. Organizado estratégicamente.
4. Identificable su clara participación de mercado.
5. Mostrar los beneficios del producto.
6. Orientado hacia el comportamiento futuro del mercado.
7. No demasiado optimista.
8. Muy realista y mencionar los posibles problemas evidentes.
9. Un medio para demostrar que se cuenta con un equipo directivo efectivo.
10. Mostrar claramente cómo los inversionistas pueden recuperar su dinero en forma rentable.

Una guía de índice del contenido capitular, que pudiera considerarse para elaborar un "Plan de Negocios" puede ser la siguiente. La ponderación que se dé a cada capítulo, depende de las características propias de la empresa o el proyecto.

I. Resumen ejecutivo.

II. Características de la industria, de la compañía y de sus productos y servicios.

III. Investigación y análisis del mercado.

IV. Análisis de la factibilidad económica.

V. Plan de mercadeo.

VI. Estrategias de diseño y desarrollo del producto.

VII. Facilidades de manufactura y fabricación.

VIII. Características del equipo humano que intervendrá

directamente.

IX. Soportes periféricos de la industria.

X. Riesgos y problemas críticos.

XI. Análisis financieros.

XII. Estrategia financiera específica.

XIII. Estados financieros proforma.

XIV. Apéndices.

Como conclusión, el Plan de Negocios es y sirve para:

o Evaluar la situación presente y futura de una organización y de su entorno.

o Determinar los objetivos a corto y largo plazo, mostrando los fundamentos y consideraciones que sirvieron de base para conformarlos.

o Mostrar los mecanismos apropiados para desarrollar las actividades que permitirán alcanzar esos objetivos.

o Demostrar que es resultado de una investigación de mercado profesional y de proyecciones financieras congruentes, que reflejan el medio ambiente en el cual participará la empresa.

o Una planeación efectiva y eficiente resulta de vital importancia para las empresas modernas en su etapa de gestación, especialmente para aquellas que anhelan un rápido crecimiento.

1.1. Plan de Negocios a Nivel Global.

En esta parte analizaré, cómo a partir de los lineamientos de un Plan de Negocios, podemos pensar en reorganizar nuestras estructuras con miras en la inserción de un mercado mundial.

En estos momentos que el T.L.C. casi es un hecho, la elaboración de los Planes de Negocios cobra vital importancia

sobre todo para aquellos que tienen miras a un comercio más allá de nuestras fronteras. Es necesario tener una gran visión, conocimiento y capacidad negociadora para no quedarnos fuera de los mercados internacionales. Aquí se definirán los aspectos más importantes para estructurar el plan adecuado para la inserción en los mercados internacionales; tomaremos como base los aspectos tres y seis del contenido del Plan de Negocios del apartado anterior.

Una vez realizada la evaluación de recursos y capacidades de la empresa, así como analizado el potencial de los mercados del medio ambiente y una vez determinados los objetivos se debe establecer de una manera objetiva y realista, el grado de compromiso que se va a adquirir en las operaciones internacionales del negocio, para determinar una alternativa de penetración al mercado extranjero.

Existen distintas maneras en que una empresa puede abrirse paso en el mercado extranjero dependiendo del grado de compromiso que desea tener. Estas alternativas de penetración se pueden clasificar en tres grupos de acuerdo a sus características: exportación, convenios contractuales, e inversión. Cada grupo tiene sus propias ventajas y desventajas. Para ser la mejor elección se tiene que hacer con base en los objetivos que se hallan planteado.

EXPORTACION.

La exportación de bienes y servicios producidos y generados en el país es una alternativa por la que optan muchas empresas, ya que no requiere de una organización especial dentro de la empresa para lograrlo y permite a la empresa desenvolverse en nuevos mercados sin realizar grandes inversiones; además de que es una buena manera

de obtener experiencia internacional.

Cuando la compañía decide obtener mayor control sobre sus esfuerzos de mercadotecnia en el extranjero, puede optar por la exportación directa, la cual requiere el establecimiento de su propia organización de mercadotecnia internacional. La exportación directa se distingue de la indirecta en que en esta última el productor realiza sus funciones de exportación en lugar de delegarla a un agente intermediario.

Por eso el productor tiene que contar con una estructura administrativa dentro de la organización que le permita realizar y controlar las actividades de exportación. Muchas de las actividades como son la investigación de mercado, el contactar clientes, la distribución física, y el arreglo de toda la documentación de exportación pasa a ser responsabilidad del productor.

La exportación directa tiene la ventaja de que además de que implica mayor volúmen de ventas, permite un mayor control e información de los mercados al utilizar su propia fuerza de ventas y además se evita los costos de trabajar con intermediarios de exportación que son ajenos a la empresa.

CONVENIOS CONTRACTUALES.

Los convenios contractuales son otro tipo de alternativa que implica mayor involucramiento en las operaciones internacionales y que representa mayor riesgo para la empresa.

Los convenios contractuales más comúnmente utilizados como modalidad de penetración a mercados extranjeros son las licencias y las franquicias.

"La licencia es una concesión que otorga un productor a otro

mediante el pago de una cuota o regalía para el uso del proceso de producción de las patentes, de las marcas y de otros aspectos".⁸

La licencia es una alternativa conveniente en los mercados que poseen una alta resistencia a la inversión extranjera o donde existe alto riesgo de expropiación. Esta alternativa proporciona generalmente una manera relativamente sencilla de penetración a un mercado cuando hay poco capital, aunque requiere de la inversión de administración, tiempo y soporte y tiempo técnico. En ocasiones, cuando los proyectos son muy grandes, o cuando esta es la única manera de penetrar en un mercado pueden ser complejas y costosas. Tienen la desventaja de que quien la otorga, carece de control de producción y de su mercadotecnia.

"La franquicia es una modalidad de la licencia a través de la cual el que otorga la franquicia provee de un paquete estandarizado de productos, sistemas y servicios de administración, y el que la adquiere proporciona conocimiento del personal en la administración".⁹

INVERSION.

Otra opción consiste en realizar inversión en un país extranjero. Mediante esta alternativa la empresa adquiere sus propias instalaciones en un país extranjero mediante una coinversión.

Esta alternativa es conveniente cuando se pueden aprovechar las capacidades específicas del socio, para conseguir éxito en la

⁸ Alfaro, Jiménez Víctor. "La Planeación Estratégica como un Proceso Dinámico. En Estrategia Industrial, pag. 26.

⁹ Ibidem. Pag. 26.

distribución física, en los casos en que un país no se permite la posesión extranjera al cien por ciento en empresas, o cuando no existe otra forma de inversión por falta de personal, capital o experiencia para hacerlo.

Con la coinversión se tiene la desventaja de que se pierde libertad de acción en las actividades de producción y mercadotecnia, a un riesgo político y económico.

Las subsidiarias en inversión tienen el máximo control sobre la producción y administración. Esta alternativa es la más riesgosa de todas ya que requiere una inversión muy importante en capital, trabajo y control administrativo y se recomienda para empresas que tengan una experiencia avanzada en negocios internacionales.

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA.

Una vez que la empresa ha escogido una estrategia de penetración al mercado extranjero, se tiene que tomar una serie de decisiones sobre la mezcla de mercadotecnia, esto es, sobre el producto, sobre los canales de distribución, sobre la fijación de precios y sobre la promoción dentro del país seleccionado. Se tiene que tomar en cuenta que las herramientas para desarrollar estrategias sobre la mezcla de mercadotecnia nacional son las mismas que para la mercadotecnia internacional, solo que en la mercadotecnia internacional se tienen que tomar en cuenta las diferencias entre países que pudieran limitar el éxito de negocios para adaptarlas y aumentar las probabilidades de éxito.

Debido a los cambios en las condiciones en que se desarrollaron los planes de mercadotecnia, a los obstáculos y oportunidades nuevas que puedan surgir, y a que la eficiencia de

los planes se refleja mejor en algunos aspectos de la planeación que en otros, se requieren de la evaluación y control estratégico para darle mayor consistencia al desempeño de los planes.

El propósito de la evaluación y el control estratégicos es monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos de mercadotecnia que se hayan planteado y guiar o corregir el proceso para que vaya más acorde a las condiciones nuevas que se le puedan presentar.

Una vez fijados los estándares de comparación se tiene que monitorear el desempeño contra ellos. El continuo monitoreo de la puesta en práctica del plan incrementa el éxito de los planes estratégicos. En el monitoreo existe una de las principales diferencias en la forma de evaluar planes entre mercados domésticos e internacionales. En los mercados domésticos el monitoreo se lleva a cabo basado en la observación personal.

El cambio, en los mercados internacionales debido a los problemas de comunicación ocasionados por las distancias, se basa más en los sistemas de información de la empresa para coordinar sus actividades en el mercado extranjero.

El proceso de planeación estratégica, a pesar de que está constituido por varias etapas, tiene que concebirse como un proceso dinámico donde las distintas variables que la integran están interactuando constantemente produciendo información en todas ellas.

La utilización de la planeación estratégica estimula al que toma las decisiones de considerar todas las variables que puedan afectar el éxito de un plan, al mismo tiempo que compromete los

recursos de la compañía con el mercado y los productos para aumentar la competitividad y las ganancias en el extranjero.

Ahora veremos la mezcla de mercadotecnia, este es un paso que tiene una gran importancia dentro del proceso de planeación porque, dado que los elementos que integran la mezcla de mercadotecnia son los factores sobre los cuales el mercadologo tiene mayor control, dependiendo de las decisiones que se tomen en relación a ellos, se va lograr integrar todas las fuerzas del entorno dentro de una estrategia común que logre el optimo resultado de todo el proceso.

ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.

Las decisiones sobre el producto son de las primeras que se tienen que considerar al desarrollar un programa de mercadotecnia. Por mucho tiempo estas decisiones en el contexto internacional consistieron simplemente en transportar el producto al país seleccionando con las mismas características con las que se comerciaba domesticamente. Sin embargo, las condiciones de los mercados en la actualidad ya no permiten esto. Las decisiones sobre la estrategia del producto se tienen que tomar después de una cuidadosa planeación que tiene que considerar lo siguiente:

- 1 Los productos se quieren introducir en otros países
- 2 En que países se piensan introducir
- 3 El diseño del producto
- 4 El diseño de una línea de productos
- 5 La introducción de nuevos productos
- 6 La eliminación de productos no deseados
- 7 La marca con la que se va a comercializar
- 8 El empaque de los productos

9 Las garantías y servicios post-ventas que se van a ofrecer
ESTRATEGIA DE DISEÑO DEL PRODUCTO.

Esta estrategia tiene como objetivo principal determinar los atributos que debe tener el producto para comercializarse. Lo primero que se tiene que considerar para diseñar el producto es, si se va a utilizar la estrategia global, utilizando el mismo enfoque que tiene el producto en el mercado domestico para los mercados extranjeros o si va a optar por segmentar y realizarle las adptaciones necesarias al producto de acuerdo al mercado donde se lleve.

Una estrategia global de diseño de producto consiste en ofrecer un producto común nacionalmente, regionalmente o mundialmente. En cambio una estrategia basada en la segmentación consiste en realizarle les modificaciones apropiadas al prducto para que pueda ir de acuerdo a las perspectivas locales.

El optar por estandarizar o adaptar el producto ha sido una cuestión muy polémica los argumentos ha favor de la estandarización generalmente se hacen cuando ésta proporciona mejores resultados de mercadotecnia o cuando se logra un costo de mercadeo más bajo, basándose por lo general en el ahorro de costos, en el desarrollo de productos mundiales para el logro de un mayor desempeño de mercadotecnia puesto que los productos estandarizados eliminan la duplicación de los costos de tecnología, investigación, diseño, y empaque, además permiten la realización de economías de escala y tener consistencia entre los consumidores y diseño de porducto .

Las modificaciones de los productos permiten una mayor ventaja competitiva que puede proporcionar mayores beneficios económicos

por la mejor adaptación del producto al mercado.

Lo más adecuado no es caer en algún extremo, sino diseñar productos globales que incorporen las diferencias regionales. Esto no es adaptación ni globalización pura. Lo más importante en este tipo de productos es que la adaptabilidad esté dentro del mismo producto. Por ejemplo, en la industria de la computación se fabrican computadoras personales relativamente estandarizadas; sin embargo, se fabrican distintos modelos de tableros para adaptarse a las diferencias de lenguaje que existen en los lugares donde se comercializa.

Existen otras alternativas distintas a la estandarización y a la adaptación para aproximarse a un mercado a través del diseño de un producto. Por ejemplo, se puede optar por el diseño de un producto completamente nuevo específicamente para clientes extranjeros y posteriormente introducirlo en otras partes, inclusive en el mercado doméstico. Ninguna de las alternativas para aproximarse a un mercado a través del diseño del producto es superior por sí misma, por lo tanto, es necesario que se tenga cierto criterio que determine si se requiere adaptación en la estrategia global y si es así hasta qué grado.

Para esto se tienen que considerar ciertas características del mercado seleccionado, como las características legales preferenciadas, expectativas y características de los consumidores, la competencia, ambiente físico y grado de desarrollo del mismo, así como también las características del producto, las implicaciones de costo beneficio de la adaptación y las características de la empresa en términos económicos y de políticas

que se hayan seleccionado; el tipo de producto que se haya decidido mercadear, sus características y las políticas.

ANALISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LAS DECISIONES DE ADAPTACION DE UN PRODUCTO.

REQUERIMIENTOS LEGALES. Estar familiarizado con los requerimientos legales del país o los mercados seleccionados es indispensable, ya que debido a que cada país tiene sus propias leyes sobre especificaciones de producto, patentes y marcas, tarifas e impuestos, es bastante probable que para cumplirlas el producto requiere algún tipo de adaptación. Los requerimientos legales además de ser los factores más importantes en contribuir con la adaptación del producto, también es de los factores más frustrantes con los que se tiene que lidiar, por lo que implican una gran cantidad de trámites burocráticos.

Los requerimientos legales en algunos casos son establecidos para servir como barreras no arancelarias. Estas barreras incluyen estándares de calidad, procedimientos de prueba y aprobación de subsidios para productos locales. Generalmente se establecen para dificultar la entrada al mercado de productos extranjeros con el fin de proteger a los productores domésticos, por lo que constituyen un problema muy serio dentro de la mercadotecnia.

PREFERENCIAS Y CARACTERISTICAS DEL CONSUMIDOR. Es muy importante conocer las características del consumidor para decidir sobre las adaptaciones del diseño del producto. En muchas ocasiones, aunque se busque satisfacer la misma necesidad, las diferencias físicas y culturales del consumidor requieren de la adaptación del producto. Especialmente en productos de consumo, la

demanda se ve más afectada por el comportamiento local, los gustos, las aptitudes y las tradiciones, requieren un mayor grado de adaptación. Sin embargo, en países donde la aptitud hacia productos extranjeros es muy positiva, aunque existieran diferencias culturales fuertes se puede optar por la estandarización.

La mejor manera para determinar el grado de adaptación con base en los consumidores es a través de pruebas al consumidor ya que muchas ocasiones resulta que no se requiere hacer ningún cambio al producto, sino cambios en su posicionamiento.

La segmentación psicosocial del consumidor se divide en cinco categorías:

1. Batalladores. Son materialistas, buscan gratificación instantánea, placeres, tienen prisa y su meta es siempre el éxito personal material.

2. Exitosos. En sus 40, s o más, seguros de sí mismos, líderes de opinión, fijan estilos agresivos en los negocios y siempre buscan logros profesionales y materiales.

3. Tradicionalistas. Apegados a los viejos valores, conservadores, prefieren siempre lo conocido, no se atreven y se conforman con mantener status.

4. Adaptadores. Respetan las nuevas ideas sin rechazar sus propios estándares; cambian lentamente sus hábitos de consumo.

5. Presionados. Siempre retrasados en el cambio, con dificultades económicas, sin proyectos realizables.

COMPETENCIA.

Monitorear las características de la competencia y de lo que

se tiene que hacer para enfrentarla. Una empresa sin competencia presente o potencial, puede comercializar con éxito un producto estándar, sin embargo, hay que tomar en cuenta que la empresa tiene la probabilidad de enfrentarse tanto a la competencia de empresas del país anfitrión, como a la de empresas extranjeras. En el caso de la competencia con empresas locales se tienen que sobrepasar las relaciones tradicionales y de seguridad que existen entre ellas y los consumidores y demostrar que también son competitivos. En los casos en que se enfrente a competidores extranjeros, se puede requerir de la adaptación para ganar ventaja a través de proporcionar un producto que se adapta más a las necesidades locales.

Ambiente físico de los mercados extranjeros. El ambiente físico de un mercado, esto es, la geografía, el clima, la topografía y sus recursos, son un factor que se tiene que considerar al tomar la decisión sobre la adaptación o estandarización de un producto, ya que se afectan directamente su comercialización. El empaque del producto frecuentemente se tiene que modificar para resistir climas distintos, o para que se tenga mayor tiempo de tránsito o almacenamiento. En otras ocasiones incluso las características físicas se tienen que modificar para su consumo. Por ejemplo, en países europeos, debido a que las viviendas son mucho más pequeñas en proporción a como lo son en otros países, los aparatos electrodomésticos como lavadoras, tienen que reducirse en tamaño, al igual que los muebles. Por esta razón también las condiciones físicas provocan la adaptación de los productos.

Características del producto. Las características del producto y los beneficios que proporciona a los consumidores en los distintos mercados en que se mercadean, hacen que ciertos productos sean buenos candidatos para estandarización y otros no lo sean. Los productos de consumo como la comida tienen una alta sensibilidad a las diferencias por los gustos y hábitos nacionales. En cambio, los productos de consumo duraderos como productos electrónicos permiten una demanda más homogénea y un ajuste más predecibles.

Desarrollo en el mercado. Existen diferencias para un mismo producto que se encuentra en diversas etapas de desarrollo en distintos mercados. A lo largo del tiempo, los productos pasan a través de distintas etapas en su ciclo de vida y cada etapa debe tener una estrategia de mercado apropiada. Un producto en un mercado extranjero puede estar en una etapa distinta de su ciclo de vida. Cuando este sea el caso, se le tienen que hacer las modificaciones pertinentes en su diseño para seguir la estrategia de lo que haga más deseable.

Relaciones costo-beneficio. La adaptación de un producto para acoplarse a las condiciones locales también involucra costo. Estos costos están relacionados con la investigación y el desarrollo, con los cambios en el empaque y del nombre de la marca, etc. La estandarización no involucra este tipo de costos ya que todos los requerimientos para producirlos ya están establecidos y por eso la estandarización implica cierto ahorro. Sin embargo, tiene un costo de oportunidad que es muy difícil de cuantificar.

Para poder hacer un cálculo del costo de oportunidad, hay que determinar los costos de adaptación y los beneficios esperados en

términos de crecimientos de mercados, y posteriormente se tiene que comparar con el crecimiento y la redituabilidad de la estandarización. La diferencia neta indicaría el deseo relativo de buscar la adaptación.

Después de analizar los factores anteriores y una vez tomada la decisión del grado de adaptación o estandarización, se debe elaborar el diseño de un producto que integre todos los atributos que faciliten la comercialización más acorde a los objetivos de la planeación.

Como reflexión final quiero decir que los datos y explicaciones a lo largo de todo este apartado son demasiado técnicos; mas cabe recordar que el estudio de la economía global es bastante amplio y por tal razón definir modelos y estructuras se tornan cansadas y aburridas; pero aún así es necesario su conocimiento para la adecuada planeación de todas las actividades que nos tocará vivir, en un mundo de constante desarrollo.

2. ACTITUD DEL SECTOR EMPRESARIAL ANTE EL T.L.C.

En esta parte del trabajo daré los resultados reales de una encuesta hecha acerca de quinientas empresas de diferentes partes de nuestro país que reflejan claramente el comportamiento y pensar de nuestros empresarios ante el Tratado. En específico se cuestionó acerca de la opinión sobre el resultado de las negociaciones, así como la capacidad de cada una de ellas para competir en el mercado de norteamérica. Cabe señalar que en dos encuestas previas, también se habían hecho algunas preguntas similares, por lo que fué posible observar la evolución en las actitudes de los empresarios desde el inicio de las negociaciones. A continuación damos a conocer los

resultados más importantes en este sentido.

Potencial Competitivo de las Empresas.

Desde el inicio de la apertura comercial en 1986, la mayoría de las empresas mexicanas iniciaron procesos de modernización y/o reconversión tendientes a mejorar su posición competitiva frente al exterior. Estos procesos se aceleraron en forma significativa una vez que se anunció en 1990 la intención de conformar un bloque de libre comercio con los Estados Unidos y Canadá. De acuerdo con la Encuesta del CEESP levantada en los meses de agosto/septiembre de 1991 (apenas dos meses después del inicio formal de las negociaciones) las empresas listaron las fortalezas y debilidades que consideraban tenían frente a sus vecinos del norte, pero además resaltaba el hecho de que la mayoría ya estaba llevando a cabo acciones concretas para mejorar su desempeño.

En la encuesta de principios de 1992, se percibió con claridad una mayor conciencia (e información) de las empresas en torno a las posibles encuestas del T.L.C. y sobre la necesidad de actuar en concordancia. Por ejemplo, aumentaron la calidad y cantidad de las acciones tomadas para mejorar la competitividad, expresándose la preocupación por conocer más a sus competidores reales o potenciales en Estados Unidos y Canadá, a través de un nivel razonablemente alto de participación en foros, seminarios y cursos relacionados con el T.L.C.

En la encuesta más reciente, los resultados al respecto pueden considerarse positivos, si bien con algunos matices. En primer lugar, destaca el hecho de que el 75.1% de los entrevistados aseguró estar en condiciones de competir con éxito en el mercado de

América del Norte, porcentaje ligeramente superior al de la Encuesta previa (73.3%). La cifra más elevada correspondió a Cd. Juárez (82.8%), seguida de Mérida (78.3%) y Monterrey (75.0%); los empresarios del valle de México y León aunque mayoritariamente optimistas se mostraron más cautelosos (73.2% y 72.1%, respectivamente).

En los dos primeros casos, las respuestas pueden considerarse lógicas, si se toma en cuenta que, para Cd. Juárez, la proximidad con los Estados Unidos ha significado que, de facto, se tenga una competencia más directa y un comercio más libre con las empresas de dicho país. En otras palabras, estas empresas ya están compitiendo abiertamente. De hecho, sobresale que todavía cerca de 20% aún manifiesten no estar en condiciones de hacerlo. Por lo que se refiere a Mérida, la distancia y su estructura económica más orientada a los servicios y al comercio (en donde la competencia será más gradual) hacen que su situación competitiva actual sea relativamente buena.

Los factores en los que se apoya esta actitud de las empresas son básicamente: la buena calidad de sus productos (63.3%) y el nivel de precios (23.7%), aunque las opiniones varían entre ciudades y tipos de empresas. Así, por ejemplo, mientras que en Mérida el 82.9% le otorga el mayor peso a la calidad de sus productos sólo el 31.3% en Cd. Juárez opina de esta forma. La percepción de los empresarios de Monterrey, León y Valle de México se asemeja más al caso de Mérida que al de Cd. Juárez. Una posible razón para esta divergencia, sería que en la frontera norte la calidad de los productos ya se da como algo natural, por lo que se

otorga más peso al conocimiento de los mercados, la tecnología y el costo de la mano de obra (esto último por el predominio en la región de empresas maquiladoras). Entre las empresas que señalaron no estar todavía en condiciones de competir exitosamente (el 24.9% del total), la mayoría se le atribuyó a la falta de tecnología adecuada (39.5%), a los precios altos y a la baja calidad de sus productos (21.9% en ambos casos), y por último a la falta de capacidad instalada (14.3%).

Percepción Acerca del Resultado de las Negociaciones.

En lo que se refiere específicamente al resultado de las negociaciones del T.L.C., la opinión de las empresas varió de manera significativa entre la apreciación de conjunto del Tratado y los efectos particulares para cada sector o industria. En este último caso, deliberadamente se preguntó sobre el impacto esperado para el sector de actividad más que para la empresa en particular, con el fin de reducir el grado de subjetividad de las respuestas. Naturalmente, se observaron diferencias importantes en función del tamaño, tipo y ubicación geográfica de los encuestados. A continuación se describen los principales resultados.

Resultados Generales.

En primer lugar, resulta muy significativo el hecho de que para el 78.9% de las empresas, las negociaciones fueron ventajosas para el país en general, lo que contrasta con las dudas que existían en amplios segmentos del sector privado al inicio de dicho proceso, en función de factores tales como la asimetría de los países, la falta de experiencia negociadora, etc.

Sin embargo, al referirse específicamente a su sector, ese

porcentaje se redujo al 56.9%. La actitud más positiva en ambos sentidos ocurrió en Cd. Juárez (89.7% y 70.7%, respectivamente), mientras que el menor grado de satisfacción a nivel global (para el país) se produjo entre los empresarios de Mérida (68.3%) y a nivel sectorial en el Valle de México (48.5%). (Cuadro 1).

Detrás de estas actitudes pueden existir varias razones. En Cd. Juárez, de nueva cuenta, su exposición cotidiana a la competencia con empresas estadounidenses y su relativamente alta integración con dicha economía, hacen que los beneficios de contar con un marco formal para los intercambios comercial y de capital con nuestros vecinos, compensen con creces los posibles costos asociados al mismo. Algunos de estos beneficios serían, por ejemplo, los derivados de los mecanismos de resolución de disputas y reglas claras de inversión entre otros. En contraste, para las empresas del Valle de México que tradicionalmente se han concentrado en el mercado doméstico y que han avanzado menos en los procesos de reconversión y modernización, los restos de la integración económica les hace ser mucho más cautelosas.

Cuadro 1.

	EL PAIS?		SU SECTOR?		DIFERENCIA %
	SI	NO	SI	NO	
NACIONAL	78.9	21.1	56.9	43.1	22.0
CD. DE MEXICO.	76.6	23.4	48.5	51.5	28.1
LEON	83.6	16.4	70.5	29.5	13.1

MERIDA	68.3	31.7	58.3	41.7	10.0
CD. JUAREZ	89.7	10.3	70.7	29.8	19.0
MONTERREY	63.3	16.7	61.7	36.3	21.6

Ciertamente, las respuestas anteriores deben evaluarse en función del poco tiempo transcurrido entre la conclusión de las negociaciones y el levantamiento de la Encuesta. El alto porcentaje que considera benéfico para el país el T.L.C., pudo haber estado influido por el gran despliegue de comunicación masiva -por lo general muy favorable- que hicieron funcionarios públicos y líderes de opinión. Las respuestas referentes al sector en particular parece estar determinadas por una evaluación más profunda sobre las potencialidades reales de cada uno de ellos para competir en un entorno de integración económica. En todo caso, estos dos aspectos pueden también concebirse en términos de plazos, ya que mientras que en el primero -país- tácitamente se implica "a largo plazo", en el segundo -sector- es de esperar que las empresas estén refiriéndose al impacto que esperan "en el corto plazo".

Percepción Por Tamaño de Empresa.

A nivel de las ventajas para el país, existió una discrepancia significativa (20 puntos porcentuales) entre las empresas grandes (87.5%) y las chicas (68.4%), con las medianas ocupando un lugar intermedio (68.3%). Esta diferencia se reduce cuando se trata del efecto sectorial, en donde el 65.4% de las empresas grandes encontró las negociaciones ventajosas para su sector, el 54.1% para las medianas y el 52.0% para las chicas. Parecería que el mayor

optimismo de las empresas grandes vis-a-vis el de las medianas y sobre todo las chicas, responde en buena medida a diferencias de información y recursos de todo tipo con que se cuenta para enfrentar el reto de la integración.

Cuadro no. 2

	EL PAIS?		SU SECTOR?		DIFERENCIAS %
	SI	NO	SI	NO	
CHICA	68.4	31.6	52.0	48.0	16.4
MEDIANA	78.3	21.7	54.1	45.9	24.2
GRANDE	87.5	12.5	65.4	34.6	22.1

En cuanto a la percepción por ciudades se encontró bastante homogénea, salvo en un caso. Mérida fué la única ciudad de la muestra en que la mayoría de las empresas chicas fueron pesimistas tanto en relación a la favorable para el país, como para su sector; en el primer caso, sólo el 42.1% respondió afirmativamente, y en el segundo la proporción bajo a 38.8%. Estos resultados parecen ser reflejo, además de una falta de conocimientos o información, por los empresarios de esta plaza acerca de su capacidad competitiva no sólo frente a empresas del sector sino también de otras regiones del país.

Percepción Por Giro de las Empresas.

La percepción de las ventajas de lo negociado en el T.L.C. difiere según el giro de las empresas (industrial, comercial o de servicio), lo que en gran parte se puede explicar por el grado de

exposición que han tenido a la competencia externa. Por ello, no sorprende que las empresas de servicios sean las más optimistas (83.3% y 72.9%, respectivamente). En cambio, la diferencia se vuelve importante al concentrarse en su área de actividad, puesto que sólo el 54.4% de los industriales y el 59.1% de los comerciales calificó las negociaciones como favorables. Cuadro 3.

Cuadro 3.

	EL PAIS?		SU SECTOR?		DIFERENCIA %
	SI	NO	SI	NO	
INDUSTRIAL	78.8	21.2	64.4	45.6	24.4
COMERCIAL	75.8	24.2	59.1	40.9	16.7
SERVICIOS	63.3	16.7	72.9	27.1	10.4

Comentarios Finales.

En términos generales, las empresas mexicanas enfrentan con optimismo el reto de la integración a la economía global, especialmente en el marco del T.L.C. Se nota claramente un mayor grado de conciencia de la magnitud de ese reto, por lo que muchas de ellas están actuando en consecuencia. Además, la comunicación respecto a los beneficios potenciales del T.L.C. a mediano y largo plazos parece haber sido exitosa. No obstante, los empresarios también están conscientes de los riesgos que enfrentarán en sus respectivos sectores, particularmente en el corto plazo. Las diferencias observadas en relación a las ventajas de la negociación reflejan más que escepticismo en cuanto a los términos del acuerdo,

la toma de conciencia acerca de las limitaciones y potencialidades propias para salir adelante. Por último, conviene enfatizar una vez más que el elemento más alentador revelado por esta Encuesta lo constituye la actitud positiva de la mayoría de las empresas mexicanas frente al reto de la integración a la economía global.

ANEXO.

Para fines informativos, a continuación se presenta la estructura de la muestra de empresas encuestadas.

Tipo de empresas participantes.

	No. DE EMPRESAS	CHICA %	MEDIANA %	GRANDE %	TOTAL %
INDUSTRIAL	364	13.6	43.9	18.6	76.1
COMERCIAL	66	5.6	3.6	4.6	13.8
SERVICIOS	48	1.3	3.6	5.2	10.1
TOTAL	478	20.5	51.1	28.4	100.0

3. ACCIONES A SEGUIR POR PARTE DEL EMPRESARIO.

En esta parte final del trabajo sólo me queda hacer algunas recomendaciones al pequeño y mediano empresario. Estas recomendaciones tienen que ver con unos métodos nuevos, que el empresario bien convendría fuera tomando en cuenta. Dos de estas recomendaciones son totalmente nuevos conceptos administrativos, como el método "Benchmarking" y el método "OPT", que lo llevarán a tomar una nueva actitud sobre su labor de líder y planeador.

Ante el T.L.C., todo se vale y creo que los mexicanos tenemos que adaptar a nuestro entorno este tipo de propuestas y sacarle el máximo rendimiento.

Mucho se ha hablado de que la única forma de entrarle al Tratado es con Calidad; sí, con calidad y con todo lo que he expuesto a lo largo del trabajo, (veáse Plan de Negocios a Nivel Global., infra).

Por tal motivo considero que el empresario debe producir con calidad, sin esta característica sus productos no se venderían en el mercado local, mucho menos en uno internacional. Entonces hoy, una de las alternativas a seguir es establecer "círculos de calidad", con ellos puede lograr muchas cosas; entre las principales que el cliente valore su producto. Así con ellas estará aplicando una estrategia operativa viable para integrar el esfuerzo productivo de los trabajadores mexicanos.

Los círculos de calidad han funcionado muy bien en muchos países por tal motivo considero necesario hacer una pequeña evaluación de los mismos.

Los círculos de calidad nacieron en Japón (y piensen por un momento lo que ahora es Japón, como líder mundial en calidad y productividad). Japón, antes de los 40's era un país de pésima calidad en sus productos y servicios. A partir de 1946, inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial (de la que Japón resultó uno de los grandes perdedores) los japoneses empezaron a introducir de los Estados Unidos, principalmente, conceptos y métodos para el control de calidad. El tipo de control de calidad que se introdujo, a través de cursos y seminarios, hasta

principios de los 50's, fue lo que ahora se conoce como "control estadístico de calidad". Fue el Dr. W. J. Deming, eminente profesor de estadística en los Estados Unidos, el que enseñó a los japoneses este método. En agradecimiento se instituyó el premio Deming a la calidad, en 1951, en todo Japón. Sin embargo, el control de calidad, pese a todos estos esfuerzos no llegaba a ser una herramienta gerencial. El Dr. Joseph M. Juran, profesor norteamericano también, impartió el curso-seminario "Administración del control de calidad", en el que sentó las bases de lo que es el actual control de calidad a través de toda la empresa (control de calidad en el que participan todos sus miembros; en todas sus áreas, no sólo los de producción). Y el primer paso para instrumentar este enfoque integral del control de calidad consistió en capacitar a todos los niveles gerenciales, incluyendo a los supervisores, en la filosofía, tecnología y estrategia de cambio de esta nueva teoría de la calidad total. El siguiente paso consistió en capacitar a todos los trabajadores en esto mismo, brotando así, de la conjunción espontánea de jefes y subordinados, los equipos de trabajo dedicados y comprometidos en la búsqueda de la calidad. Nacieron así, los círculos de calidad. Ello sucedió en los 60's. El primer círculo de calidad se registra en abril de 1962; paralelamente los japoneses designan a noviembre como "el mes nacional de la calidad"

El desarrollo de estos círculos ha sido espectacular, pues el día de hoy existen en Japón más de 500,000 círculos de calidad debidamente registrados, y más de un millón de ellos que existen sin registrar.

Asimismo, el éxito obtenido por estos grupos de trabajo en Corea y Taiwan principalmente, así como su extensión a Estados Unidos y Europa demuestran la universalidad y aplicabilidad de los principios en que se fundamentan la teoría y la práctica de la calidad total.

Concepto de Circulo de Calidad.

Según el Dr. Ishikawa (considerado el padre de los círculos de calidad), es un grupo pequeño (de tres a ocho miembros), de un mismo departamento o área de trabajo (en oficinas o talleres) que en forma autónoma, animosa, voluntaria, espontánea e independiente (pues así nacieron) llevan a cabo actividades de control de calidad en un proceso de mejoramiento continuo.

Ojetivos de los Círculos de Calidad.

Los objetivos principales de las actividades de estos grupos de mejoramiento son:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad y desarrollo de la empresa.

- Respetar al trabajador como ser humano y construir un área de trabajo donde se pueda hacer un trabajo brillante y satisfactorio, así como,

- Aprovechar y desarrollar las capacidades y potencialidades humanas en plenitud.

Principales Beneficios de los Círculos de Calidad.

Algunos de ellos son los siguientes:

- Autodesarrollo individual y grupal de sus integrantes.

- Participación en la toma de decisiones y en el compromiso de la acción consecuente.

- Trabajar en grupo fomentando la cooperación colectiva.
- Participación activa y responsable de todos.
- Utilización de las técnicas de control de calidad (paramétricas y no paramétricas)
- Realizar actividades estrechamente relacionadas con su área de trabajo, que permitan el mejoramiento constante de su labor.
- Desarrollo mutuo (empresa-individuo), al tomar conciencia de los problemas de calidad y productividad, contribuyendo a su solución.
- Propiciar un ambiente en el que prevalezca la armonía y el respeto humano, etc.
- Desarrollo de la creatividad, personal y grupal.

La función principal de los círculos de calidad es compartir con los jefes de la empresa la responsabilidad de definir y resolver los problemas de calidad y productividad. A través del trabajo de estos grupos la organización detecta lo que se está realizando erróneamente y se da la señal de alarma para su corrección. En resumen, los círculos de calidad son una poderosa herramienta para obtener ambos objetivos: *calidad para la empresa y satisfacción para los empleados.*

Herramientas y Forma de Trabajar de los Círculos de Calidad.

No obstante, el éxito de los círculos de calidad no depende exclusivamente de la técnica (sobre todo la estadística) sino del aspecto humano que tiene prioridad dentro de su propia constitución y funcionamiento. Es esencial que para la implantación del círculo de calidad tenga éxito, que el aspecto humano y el aspecto técnico se pongan en práctica integradamente. Cuando se logra una armonía

absoluta, entre ambos aspectos, el círculo de calidad prácticamente no tiene límites.

Tal vez, la mayor contribución de los círculos de calidad sea el trato que se le dá al trabajador como individuo, pues parten de la premisa de que la gente pasa una gran parte de su vida en el trabajo, y de que es mucho más agradable trabajar en una atmósfera afable, donde la persona recibe el debido respeto y siente que lo que hace es, en verdad, valioso. Lo que hace único al ser humano es su doble capacidad para pensar y para decidir (ambos constituyen su naturaleza racional). Una empresa debe ser un lugar donde la gente pueda usar su raciocinio y su compromiso voluntario, y llevar esto a la práctica debe ser la premisa más importante del círculo de calidad.

Para llevar a cabo sus actividades los círculos de calidad utilizan las siguientes herramientas:

- Tormenta de ideas (el Brainstorming).
- Diagramas de flujo (diagramas operativos, rutas críticas, costos pert, etc.)
- Diagramas de causa-efecto (más conocido como "el pescado de Ishikawa).
- Diagrama diagnóstico de Pareto (o regla del 80/20)
- Histogramas.
- Gráficas de control.
- Diagramas de dispersión. Estratificaciones, hojas de comprobación, listas de chequeo.

Viabilidad en México de los Círculos de Calidad.

En México las primeras experiencias en la utilización de estos

grupos de trabajo parten de 1976. No existe un número exacto de los grupos constituidos y funcionando actualmente en el país, pero se calcula que son alrededor de 80,000 personas las que directamente o indirectamente participan en los equipos de mejoramiento (círculos de calidad). Existen tanto en empresas privadas, como paraestatales y en oficinas de gobierno. De este dato se puede inferir que no llegan a 10,000 los círculos de calidad que funcionan en nuestro país. Además, cabe decir, que muchos de ellos tergiversan su sentido original persiguiendo fines distintos a los de su esencia, o por otro lado han sido instituidos más con afán de estar a la moda de la administración, que con el genuino deseo de inyectar humanismo en los ambientes de trabajo y provechar y desarrollar la creatividad y el talento de la gente, en aras de la calidad competitiva.

No obstante esto, existen en el país experiencias concretas que se han desarrollado con bastante éxito y logros de liderazgo internacional.

Estos grupos funcionan con muy variadas denominaciones, pero con funciones similares:

- Equipos de aseguramiento de la calidad.
- Grupos de productividad.
- Grupos funcionales.
- Grupos de acción correctiva.
- Núcleos integrados para el trabajo de calidad.
- Equipos de mejoramiento, o bien,
- Círculos de calidad, simplemente.

Han adoptado la filosofía y los principios de los círculos de

calidad a las condiciones específicas de cada empresa.

Los datos anteriores sólo vienen a confirmar que los círculos de calidad son una estrategia viable para el mejoramiento de la calidad e incremento de la productividad en nuestro país; pero para que funcionen habrá que adaptarlos a nuestra cultura, con sus valores y creencias, y no, simplemente, adoptarlos, tal cual de otros modelos.

Deseo concluir diciendo que, ahora, de frente a la competencia que genera la apertura de nuestra economía (el T.L.C. es su máxima expresión) no nos queda otra alternativa que entrarle a la competencia con la única arma para sobrevivir: la CALIDAD de nuestros productos y servicios, (así sean estos inferiores cuantitativamente considerados).

Y en el logro de esta imperiosa calidad competitiva los círculos de calidad son, sin lugar a dudas, la herramienta principal e indispensable.

La siguiente acción que el empresario tiene que tomar para volverse más competitivo, es la de "Benchmarking" o lo que es lo mismo "aprendiendo del mejor. Esta es una herramienta que ayuda a una empresa a lograr una mayor efectividad en sus procesos productivos y en los servicios y productos que ofrecen.

Benchmarking es un proceso activo y positivo para modificar las operaciones en una forma estructurada que nos permite obtener un desempeño superior. Los beneficios de utilizar benchmarking consisten en que la empresa es forzada a investigar las mejores prácticas de la industria externa e incorporar dichas prácticas dentro de sus operaciones. Lo anterior origina beneficios, negocios

con alta utilización de capital que descubren las necesidades del cliente y obtienen una ventaja competitiva.

Benchmarking está firmemente sustentado en el punto de vista de Sun Tze y comprende no sólo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, analiza el exterior permanentemente. Sólo con la búsqueda constante de dantolsu, los métodos y la industria se revitalizan por sí mismos. El propósito de benchmarking es garantizar la probabilidad de que esto suceda.

El proceso conceptual de benchmarking, se anota a continuación.

"En la búsqueda de las mejores prácticas industriales."

El conocer la operación.

Necesita evaluar las fuerzas y debilidades de la operación interna. Esta evaluación debe estar basada en el entendimiento de que sus competidores analizarán también su operación para reforzarse en las debilidades que descubran. Si usted no conoce las fuerzas ni debilidades de su operación, no estará capacitado para defenderse. No sabrá con cuáles operaciones presionar en el mercado ni cuáles requieren refuerzo.

Conocer las industrias líderes o competidores.

En forma similar, usted sólo puede estar preparado para diferenciar sus capacidades en el mercado, si se conoce las fuerzas y puntos débiles de la competencia. Más importante aún, esto hará claro que sólo la comparación y el conocimiento de las mejores prácticas de la industria o guías funcionales pueden garantizar superioridad.

Aprender de las industrias líderes y de la competencia. Si son

fuertes en determinadas áreas, descubrir por qué lo son y cómo llegaron a serlo. Encontrar esas mejores prácticas donde éstas existan y hacer no sólo lo necesario para copiarlas, modificarlas e incorporarlas, sino emular sus puntos fuertes.

Otener la superioridad.

Si han sido desarrolladas cuidadosas investigaciones de las mejores prácticas, y si la mejor de éstas ha sido instalada, entonces usted se ha capitalizado en fuerzas existentes, eliminando restricciones para competir en el mercado y teniendo la vía para incorporar lo mejor, de lo mejor.

Benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada, de estos pasos básico, para la implementación operacional y la consecución de una posición de superioridad.

El proceso genérico de benchmarking proporciona puntos importantes que nos ayudan a comprenderlo en forma rápida.

Primero, benchmarking puede ser dividido en dos partes: prácticas y medidas. Las prácticas son definidas como los métodos que están utilizándose; las medidas son los efectos cuantificados de la instalación de dichas prácticas. Cada práctica puede ser investigada por medio del proceso. La tendencia de los administradores es trabajar para determinar las medidas o los objetivos cuantitativos y realizar rápidamente la internacionalización, buena o mala, de lo que la organización encontró al analizar el ambiente externo. Esto es lo más cercano para obtener malas nuevas en poquísimo tiempo.

Benchmarking debe enfocarse, primeramente, a la investigación de las prácticas industriales. Las medidas que cuantifican el

efecto de las prácticas pueden ser obtenidas o sintetizadas después. Uno no puede determinar por qué las diferencias existen, sólo con mediciones. Únicamente las prácticas que están basadas en medidas pueden revelar el por qué. La reversa no siempre es posible y podría anular el propósito de benchmarking.

Benchmarking es un conocimiento de prácticas; una vez que éstas son conocidas, pueden ser cuantificadas para mostrar sus efectos numéricos.

Acaso más importante, una vez que una medida ha sido determinada, sea el preguntarse inmediatamente ¿por qué?

Benchmarking está firmemente sustentado para tener bajo conocimiento las prácticas y contestar de frente a la pregunta ¿por qué? La contribución de lo anterior a la credibilidad de los datos recopilados es inmesurable.

El punto final es el proceso Benchmarking, las búsquedas y la documentación deben ser comprendidas por toda la organización para comprometerlos a tomar acciones para el cambio.

También esenciales para el proceso benchmarking son, al mismo tiempo, un diseño cuidadoso de las comunicaciones hacia la organización y el concertar el apoyo de los directivos. Otro punto importante es involucrar a los empleados en el proceso; los hallazgos necesitan ser implementados y qué mejor camino para facilitar la implementación que los trabajadores. Ellos son quienes más conocen cómo implantar los hallazgos directamente o cómo adaptarlos a las condiciones de trabajo. La suma de estas acciones es lo que conduce a un desempeño superior.

Por último el método OPT, "producción optimizada" que deriva

de la Teoría de las Restricciones y utiliza técnicas cuantitativas y científicas.

Pienso, podría ser una de las técnicas a implantar por parte del empresario. Esta sirve para obtener los mejores niveles de producción referidos directamente a la utilidad neta, lo cual supone un nuevo concepto de contabilidad de costos. Con este método se identifica:

- a) Lo que se desea mejorar; es decir, el problema verdadero.
- b) Hacia dónde debe promoverse el cambio; la solución viable y práctica del problema, y,
- c) Una metodología para lograrlo. Esta metodología general comprende una serie de etapas que deben resolverse en forma ordenada para obtener resultados.

CONCLUSIONES

Antes de emitir mis conclusiones finales, recordemos que México tiene una planta productiva formada por alrededor de 1,400,000 empresas de las cuales el 98% son pequeños negocios. Así mismo de éstas 1,400,000 empresas el 80% está conformado por empresas dedicadas al comercio y a los servicios, únicamente el 20% está dirigido hacia la transformación.

Por otro lado, el nivel de preparación de estos empresarios es en su mayoría el de secundaria, lo que da como resultado una ínfima planta productiva con un alto, altísimo índice de obsolescencia e ineficiencia originado tanto por la falta de interés de sus dueños por prepararse, como por las condiciones de economía cerrada en que se desarrollaron por tantos años.

Si a lo anterior le agregamos que gracias a las facilidades otorgadas en la actualidad por el gobierno, el deporte que se ha puesto de moda, es el de importar todo aquello que pueda ser vendido en México, sin importar la calidad ni el servicio tenemos como resultado, que existe un déficit gigantesco de empresas productoras.

Además de lo expuesto anteriormente, se presenta una situación de total divorcio entre la incipiente planta industrial y las instituciones de capacitación profesional, divorcio originado por un lado, por el hecho de que las instituciones siguen aplicando el concepto de enseñar, no importando si lo que se enseña va acorde con las necesidades del país y por otro, porque nuestros empresarios no confían y no les interesa este tipo de conocimientos

ya que generalmente son una copia o refrito de lo que se hizo en otro lado.

Si además colocamos en este marco unas instituciones financieras cuyo objetivo es el de maximizar las utilidades en el corto plazo y no el ver la rentabilidad de los proyectos en el largo plazo, incluyendo tanto a la banca de fomento del gobierno (NAFIN) como a la nueva banca privada en donde para otorgar un crédito le piden al solicitante, que posea bienes de por lo menos el doble del valor del crédito, ya que es más importante garantizar la recuperación del mismo vía las garantías proporcionadas que vía el éxito del proyecto y finalmente si tomamos a una burocracia que no alcanza a comprender que la riqueza de un país radica en el número de empresas pequeñas, medianas y grandes que posee, tenemos entonces condiciones industriales sumamente críticas.

Por tal motivo, la labor del empresario es difícil y tardarán un buen número de años todavía para la incorporación de todos los elementos descritos en mi trabajo. Como conclusión sólo apuntaré que México requiere urgentemente incrementar tanto su comercio con el exterior como conseguir la inversión extranjera, pero para lograr que ésto sea rentable se necesita, que además de acuerdos firmados exista:

- 1) Conocimiento de que el comercio debe realizarse con productos terminados, no con productos naturales, lo cual significa que se requiere una gran capacidad de transformación (fábricas) y la posibilidad de generar valor agregado (desarrollo tecnológico).

- 2) Una inversión extranjera dirigida hacia este tipo de empresas y no a la inversión especulativa que se realiza en la

Bolsa de Valores, ni a la que se logra a través de empresas obsoletas y agotadas.

3) Entendimiento de que nuestra planta productiva está formada en su mayoría por pequeñas y medianas empresas altamente obsoletas e improductivas y que para lograr su transformación se requiere:

a) Integración de los medios de capacitación con estas empresas para lograr el desarrollo de las mismas mediante la satisfacción de sus necesidades, no mediante la repetición de conceptos creados en otro lado y de tecnologías no adecuadas para nuestro país.

b) Fomento de la pequeña y mediana empresa altamente tecnificada y profesionalmente administrada.

c) Instituciones financieras, especialmente las de fomento, que más que interesadas en otorgar gran cantidad de créditos a aquellos que les proporcionen garantías, los otorguen a aquellos proyectos que sean rentables (control cualitativo y no cuantitativo)

d) Leyes y reglamentos que en lugar de obstaculizar la creación y el desarrollo de las empresas, las fomenten.

Con lo cual se lograrán empresas altamente competitivas y rentables que apliquen las técnicas modernas de comercialización (comercialización activa, sentido y dirección de esta comercialización, tipo de la misma, etc.) utilicen la tecnología y equipamiento que requieren (automatización según necesidades, equipo contra fuerza de trabajo, etc.) y administren eficientemente las mismas (recursos financieros, fiscales y legales ad hoc)

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Aguilar, Valenzuela Octavio. "Competitividad, el Reto de los 90's". En Ejecutivos de Finanzas, vol. 21, núm. 12, dic. 1992, pag. 26-34.
- 2.- Alfaro, Jiménez Victor. "La Planeación Estratégica". En Estrategia Industrial, núm. 96, nov. 1991, UNAM, pag. 8-10 y 25-26.
- 3.- Ballesteros, Nicolas. "Los Círculos de Calidad, Exigencia Nacional". En Emprendedores, abril 1993, UNAM, pag. IV-VI.
- 4.- Catalagúd, Eva. "Razones Ecológicas y Productividad". En Estrategia Industrial, núm. 96, oct. 1991, pag. 18-20.
- 5.- Centros de Estudios Económicos del Sector Privado, A.C. "La Actitud de las Empresas Mexicanas Frente al Tratado de Libre Comercio". En Ejecutivos de Finanzas, vol. 22, núm. 4, abril 1993, pag. 51-55.
- 6.- Contreras, Femat Manuel. "Competitividad, el reto de los 90's". En Ejecutivos de Finanzas, vol. 21, núm. 12, dic. 1992, pag. 26-34.
- 7.- Díaz, Leal Eduardo. "Tips de Comercio Exterior ¿Qué hacer ante el tratado?". En Emprendedores, marzo de 1993, pág. 35-36.
- 8.- Donn, J. Novotny. La Meta: Un proceso de mejora continua. Ed. Castillo, México, 1993, 1ra. ed., pág. 1-80.
- 9.- Martín. Honorato. "Desarrollo de Nuevas Tecnologías, Urgencia y Tarea de Todos". En Estrategia Industrial, núm. 105, enero 1991, UNAM, pág. 16-18.
- 10.- Martínez, Méndez Agustín. "Efectos en el Medio Laboral y

Profesional con el T.L.C.". En Emprendedores, feb. 1993, UNAM, pág. 35-36.

11.- Ocampo, Samano José. "¿Qué es y para qué sirve el plan de negocios?". En Estrategia Industrial, núm. 79. abril 1990, pág. 74-80.

12.- Rojas, Acosta Héctor. "Principales Aspectos del T.L.C., México -EUA-Canadá". En Emprendedores, vol. 6, núm. 19, 1993, UNAM, pág. II-VIII.