

CAPITULO III.

**FUERZAS Y DEBILIDADES DE
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
ANTE EL TRATADO DE LIBRE
COMERCIO.**

1. RIESGOS Y OPCIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.

Definitivamente la empresa mexicana tendra que enfrentar ante el Tratado de Libre Comercio riesgos y opciones, pero esto es solo algo por lo que debe pasar y enfrentar, el reto es algo que se debe de realizar lo mejor preparados, es por eso, que se debe de asimilar perfectamente lo que la industria mexicana aplicar para cambiar su forma de producción.

En primer término este cambio se debería enfocar al lograr mejores resultados que los que esta dando. Ya que se enfrentará a una situación de competencia, y una de sus alternativas es lograr mayores niveles de productividad.

PRODUCTIVIDAD

La empresa mexicana debe de dejar a un lado su sistema deficiente de trabajo y entrar de lleno a la era de los cambios. Ya no solo por el hecho de cambiar, sino que es necesario para poder entablar una relación mas acorde a los demas países, aunque esto sea difícil por la situación de un país como México. En este país se han visto cambios de tipo político, ecológico, económico, etc. Con la firma del Tratado de de Libre Comercio habrá algunos sectores afectados principalmente económicos, es por eso que se debe de buscar la forma

más rápida y efectiva de actualizarse, ya que por la apertura comercial es necesario.

Es claro que esta actualización repentina que se tiene que realizar, genera cierta presión para el país, principalmente a los empresarios pequeños y medianos. Pero pensándola detenidamente, no es tan repentino este cambio que se tiene que hacer, porque ya desde décadas pasadas se ha venido presentando la necesidad de que la industria mexicana se modernice, pero lamentablemente esta no se ha realizado y de repente nos vemos forzados a hacer algo que se debió haber hecho mucho antes.

Es natural hasta cierto punto que se tenga temor, como a todo lo nuevo, "hacia el cambio". Y no por el hecho de que sea algo nuevo, sino que por la situación del país, ya que definitivamente no se está a la altura de los dos países con los que se firmará el acuerdo. Ya que este cambio lo que exige al país es tener productos de calidad, precio y servicio, y para lograrlos se necesita en principio, cambiar el sistema de trabajo, de productividad y en algunos de los casos, simplemente ser productivos.

Para esto se requiere tiempo, tiempo para cambiar costumbres, sistemas de trabajo, tanto en las áreas de operaciones como de administración y de comercialización, por que no es posible que las empresas sigan con los

niveles de eficiencia con los que están operando y menos competir con empresas extranjeras.

Se puede hacer la comparación de la siguiente manera: Un país es como una gran empresa formada por diferentes departamentos, solo que estos departamentos son las diferentes empresas que existen, si éstas empresas son ineficientes, entonces el país no puede competir con los otros países, ya que aquel cuyas empresas son mucho más eficientes, tendrán costos de producción más bajos y, por consecuencia, precios de venta menores y mejores condiciones de servicio y calidad.

Por lo tanto lo que se necesita como país es que **cada** una de sus partes sea más productiva. Incluso, acerca de esto, el Presidente de la República, ~~el~~ Carlos Salinas de Gortari propuso firmar un acuerdo de productividad, para capacitar a los trabajadores ante la firma del Tratado de Libre Comercio. "Hugo Esteves director del Centro de Estudios Sindicales del Instituto de posiciones estratégicas (CESIPE), expresó que de esta forma la iniciativa privada estaría comprometida a repartir equitativamente los beneficios de la productividad y en condiciones de competir con norteamérica". (46)

Una de las formas para saber qué es la productividad, es la siguiente: la relación que existe entre lo que

se produce y los insumos necesarios para lograr dicha producción.

De tal forma la fórmula queda como sigue; siendo sólo una de las formas en que se puede definir:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{INSUMOS}}$$

Solo a manera de ejemplo se pueden mencionar los índices de productividad de diversos países, uno de los cuales es admirable: "el milagro japonés" al observar como un país que quedó destruido en la Segunda Guerra Mundial, logro índices de productividad de 7%, cuando los Estados Unidos en esta época alcanzaba solo un 2.1%. Naturalmente son países diferentes en condiciones diferentes, así que también comparar a México con Japón no es posible en cierta medida, tan solo se puede observar el nivel de vida que llevan los japoneses, y otros factores que influyen para llegar a un índice de esa naturaleza.

Una de las técnicas que intervinieron en la transformación de el Japón es el "just- in- time" (justo a tiempo) para el manejo productivo de los materiales en las diferentes líneas de producción, el sistema "Kan- Sam" para el manejo más eficiente de los inventarios

el de las "celdas de producción" con el concepto de "compra- venta" dentro de las diferentes áreas de producción de una planta, los "círculos de calidad" y el S.P.C. (Centro Estadístico del proceso).

Con este ejemplo, la clave para una mayor productividad es realizar sistemas de acuerdo a las condiciones de las empresas y del país que permitan realizar cambios de forma de producción en las empresas para de esa forma crecer. Y no se habla de copiar los sistemas de producción de otros países ya que las condiciones son diferentes, pero sí de formular sistemas de trabajo que permitan tener un avance dentro de la empresa.

Para lo anterior se necesita de un mayor apoyo por parte del gobierno entre otras cosas, y de que la mentalidad de los empresarios cambie.

EPOCAS DE CAMBIO

Definitivamente la firma del tratado significa algo muy importante y trascendente en la vida de nuestro país. Es decir, que es una época de cambio, y cada vez que hay épocas de cambio, también son épocas de oportunidades, y así las debemos tomar.

Uno de los cambios que realizó el país hace poco más de cuatro años es el Pacto que se inició a finales de 1987. El fin de este era detener la inflación por medio de la congelación de los precios de productos y servicios.

La reacción de las empresas, con objeto de mantener sus márgenes de utilidades, se inclinaron por recortar personal, con lo cual efectivamente se logró aumentos en sus utilidades y de su productividad, ya que si recordamos la fórmula de productividad, nos daremos cuenta al disminuir el denominador, el resultado se incrementa, pero con este la calidad y el servicio se vieron afectados y dió por resultado que las empresas que siguieron esta opción se mantuvieron estacionarias o incluso llegaron a disminuir.

Lo que se debe de hacer es cambiar las condiciones de trabajo de nuestro país, debido a que si no lo hacemos la brecha entre las empresas nacionales

y del exterior sera cada día mas grande.

Y precisamente en esa época era propicio para llevar a cabo los cambios necesarios en sus operaciones, ya que el pacto era como un respiro que les estaba dando la oportunidad de iniciar el cambio; pero lamentablemente muchas de las empresass se aferran a su pasado y no llevan a cabo ningún cambio.

Muchas empresas en otros países han aprovechado las oportunidades de cambio, podemos hacer mención del milagro japonés o por ejemplo las empresas de Estados Unidos que estaban modificando sus organizaciones.

La empresa Good Year S. A. es un ejemplo a seguir, es una de las empresas mas grandes a nivel mundial, ahí ya se manejan las plantas robotizadas (algo mas avanzado que la simple automatización. Se puede observar como trabajan los conceptos de just- in- time (justo a tiempo), el sistema Kan-Ban, la idea de los círculos de trabajo como primer paso a los famosos círculos de calidad, la organización de tipo material para proyectos especiales la comercialización dosmética, la administración a partir de las utilidades requeridas por la empresa, en fin, toda una "filosofía" dirigida hacia la productividad de la empresa.

Sin hacer cambios en las empresas mexicanas, estaremos destinados a ser un país tercermundista como algunos nos llaman.

Sin dejar a un lado la idiosincracia de nosotros los mexicanos, esto totalmente factible que todos los sistemas que se acaban de mencionar pueden ser puestos en práctica en nuestras organizaciones, no como copia de la forma en lo que lo hacen ellos, es decir, en otros países, sino como punto de partida para crear nuestros propios conceptos de organización.

En la actualidad es imposible pensar en una competencia con una empresa que fabrica sus productos en forma artesanal (artesanal por su sistema de producción atrasada), contra empresas extranjeras que trabajan en forma continua con inventarios mínimos, tiempos estándar, calidad a nivel mundial y por consiguiente con costos y precios altamente competitivos.

Que además comercializan a nivel mundial que adquieren sus insumos en aquellas partes del mundo que les proporciona la mejor calidad y los más bajos precios, cuando en México tenemos empresas que no pueden averiguar donde conseguir esos insumos y a mejor precio, además de conocer los lugares en donde están haciendo falta sus productos.

A veces esto pasa solo porque el responsable de comercialización o compras, no habla otro idioma, y piensa que no se puede hacer contacto con el extranjero e incluso por que se tiene el complejo o temor a hacia todo aquello que resultará ser diferente de todo lo que hasta ahora ha utilizado.

Con el TLC se puede tener una oportunidad para las empresas que pueden expandirse a los países vecinos, lo podrán realizar tal vez con la facilidad de mandar un fax a un cliente o proveedor en cualquier parte del mundo y recibir o dar, en cuestión de minutos la información necesaria a tal persona.

Los productos mexicanos ahora pueden colocarse en cualquier parte del mundo, como los productos de cualquier fabricante del mundo pueden colocarse en nuestro país.

Así que "nuestro cliente es el mundo", y las oportunidades se tienen que aprovechar. El Tratado es una oportunidad muy grande.

Podemos ver comparando cifras que el Tratado de Libre Comercio es una nueva oportunidad para inversionistas. El mercado mexicano de un poco mas de 80 millones de habitantes, con un poder adquisitivo relativamente bajo, será dentro de poco un mercado ampliado a todo el norte de América con 60 millones de

habitantes y un poder adquisitivo mucho mayor al que se tiene en la economía nacional.

El TLC México- Estados Unidos- Canadá se presume permitirá lograr el objetivo en unos cuantos años.

No cabe duda de que en un acuerdo de esta naturaleza implica riesgos para las diversas economías participantes, en particular, en el caso de México, implica realizar un esfuerzo mayor al de nuestros vecinos del norte.

Mientras ellos tienen un alto nivel de desarrollo nosotros apenas vamos en la búsqueda del mismo. Para dar una idea de esto se muestra la gráfica de la composición del comercio de E.U. en comparación de sus exportaciones e importaciones (Ver gráfica No. 2 en el Anexo).

Además nuestros vecinos del norte cuentan con una tecnología de punta en la mayor parte de las ramas de producción, nosotros apenas logramos comenzar un liderazgo tecnológico en unas cuantas ramas.

Ellos cuentan también con abundantes recursos económicos, y nosotros tenemos grandes limitaciones en lo que se refiere al capital.

Sin embargo, el menor desarrollo de nuestra economía representa una gran oportunidad para las inversiones para la modernización y el avance productivo. No es lo mismo un país donde prácticamente todo está por hacerse y cuenta con una estructura adecuada para crecer, que una nación que ya tiene un avance significativo y que una gran parte de las industrias no pueden avanzar a pasos acelerados por que ya no tienen mucho campo para crecer. (47)

EL RIESGO Y LA OPCION A SEGUIR

Con lo antes expuesto, vemos que durante años no se han tomado las debidas acciones para poder competir con los productos que en la actualidad se nos exhiben, o si las acciones emprendidas no son o fueron suficientes, solo nos resta preguntarnos ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades que afrontan actualmente las empresas?.

El riesgo es único y consiste en que podemos ser desplazados del mercado por otras empresas, sean estas extranjeras o nacionales, con mejores recursos y opciones que los nuestros.

Aunque parezca paradójico el origen de este riesgo tiene su raíz dentro de la propia empresa y muy particularmente en la mentalidad que conservan algunos

dirigentes de la misma, mentalidad mas enfocada al "negocio" que a la empresa. Lamentablemente con el proteccionismo que existió por parte del gobierno a las empresas muchos empresarios se dedicaron a realizar excelentes negocios que les dejaron muy buenas utilidades, sin la necesidad de preocuparse por crear algun tipo de infraestructura. De esta forma nos podemos dar cuenta que lo primero que se tiene que cambiar, para poder afrontar la actual competencia es el de cambiar la mentalidad de algunos dirigentes y simplemente crear empresas como tales.

Además de realizar inversiones, y no necesariamente de tipo económico, sino de tiempo, de acciones, de relaciones, de capacitación de personal y del personal, etc., en otras palabras inversión para crear infraestructura y lograr ser mas competitivos y renovables.

Realizar este cambio de negocio a empresa no significa que se centre mas personal, incluso convertirlo en una pequeña o mediana empresa se puede lograr con la misma cantidad de personal e incluso menos.

Lo que determina en todo caso es el volumen de empleados es de hecho el volumen de actividades que desempeña la empresa. En las grandes empresas existen actividades, por ejemplo una planeación estratégica que proporciona a los socios una idea clara de hacia donde

va la empresa y al mismo tiempo a los responsables de las diferentes áreas un medio de información y control.

Existen políticas respecto a los niveles de inventarios que deben manejarse ya sean estos de materia prima, de producción en proceso o de producto terminado con objeto de mantener los costos de los mismos dentro de un mismo parámetro establecido. De la misma forma se manejan estándares de producción con la idea de controlar el costo y la eficiencia de los procesos productivos. También se ve un control de calidad, de los productos manufacturados a través del sistema de Control Estadístico del Proceso (S.P.C.), mediante el cual cada operario controla dentro de los límites establecidos las características de diseño del producto que está fabricando y junto a la filosofía de Calidad Total logran garantizar la calidad tanto de productos manufacturados como de los servicios proporcionados dentro de la empresa y fuera.

Finalmente, si se tiene un sistema de comercialización totalmente activo que busca continuamente nuevos mercados o una mayor penetración del que ya se tiene por medio de innovaciones en los medios de promoción y los unimos a un área administrativa que aporta información a tiempo para tomar decisiones tanto en el área de ventas

como en el área productiva, nos encontramos con una gran empresa con la cual será muy difícil competir.

Lo anteriormente escrito es lo que se debe realizar en las empresas mexicanas y lo más importante de todo es que sí se puede, y principalmente las pequeñas y medianas empresas, que buscan transformar sus actividades tipo negocio a empresa.

Un gerente o propietario tal vez diga que no le hace falta realizar una planeación estratégica adecuada ya que la puede hacer en la cabeza, pero ¿Cómo pueden revisar el avance de la misma o cómo pueden corregir el rumbo si algo está saliéndose de control?

Por último, actuar como empresa y no como negocio no implica mayor personal y mayor burocratismo, implica realizar las funciones de una gran empresa pero con la sencillez que le permite su tamaño para lograr establecer una cultura de empresa dirigida hacia la productividad; la rentabilidad y el crecimiento.

Al respecto podemos ver que se están tomando acciones por parte del gobierno, tales como la implantación del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, 1991 — 1994 el cual se dió a conocer en febrero de 1991 por el

Presidente de la República, se menciona que es un sector que se encuentra rezagado, fragmentado y desarticulado de la gran empresa. Lo cual se traduce en escasa productividad y bajos niveles de calidad, así como una barrera potencial para la participación en los mercados internacionales. Si se quiere fortalecerlo, deben abordarse sus problemas integralmente. Entre los que se ñala el programa mencionado, destacan: límite de capacidad de negociación por su falta de organización y deficiente gestión administrativa, escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de adelantos en esta materia, improvisación y carencia de patrones de calidad. Otro tipo de dificultades: marginación respecto a los apoyos gubernamentales o institucionales, falta de garantías para acceder a los créditos y excesiva regulación de las autoridades. (48) Se da un cuadro comparativo de los tres países del TLC. Solo en números acerca de su población y PUB/PIB a manera de comparar las estadísticas de los tres países (VER CUADRO NO. 6 EN EL ANEXO).

2. ATRIBUTOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

No hay duda que con el TLC las empresas mexicanas se preocupan por su nivel de competitividad hacia las empresas extranjeras, y ésta preocupación no resulta fuera de lugar ya que se vieron y se desarrollaron durante muchos años dentro de una economía protegida por el gobierno, lo cual fue un factor negativo, afortunadamente no todas las empresas cayeron dentro de este proteccionismo y que con Acuerdo o no operaron de forma productiva en busca de mercados internacionales.

Estas empresas tienen una característica particular y es su estilo de administración, pero en su forma más amplia, ya que abarca toda una filosofía de empresa con una forma de vida dentro de la misma, es decir toda una "Cultura de Empresa".

CULTURA DE EMPRESA

En México debido al proteccionismo que existió para las empresas pasó la situación de empresas sumamente improductivas que sin embargo resultaron muy rentables, al grado de que cuando algún profesional de la Administración hacía ver a sus dirigentes la falta de productividad que existía, se arriesgaba a una respuesta tipo ¿para qué voy a invertir en sistemas de capacitación,

si así como estamos ganamos mucho dinero! y así es. En México los empresarios se dan el lujo de despreciar a los mejores elementos que a través del "BLUF" y las condiciones descritas anteriormente, ocuparon posiciones que no les correspondían.

Simplemente se tiene que hacer como en otros países, en los países más productivos existen empresas dedicadas exclusivamente a tratar de contratar a los mejores elementos de las universidades, tanto a nivel licenciatura como maestría ya que estos son una garantía para la empresa.

Definitivamente lo correcto a seguir es aceptar el cambio y buscar la forma de hacer de sus empresas, empresas productivas a nivel internacional.

TRES CASOS

Se han examinado casos que cubren tanto productos y mercados especializados como de tipo general, empresas pequeñas, medianas y grandes, nacionales e internacionales.

CASO I: Empresa pequeña (cuanta con aproximadamente 100 personas incluyendo tanto al personal de oficinas como de planta).

Empresa Transnacional con su casa matriz en los Estados Unidos.

Mercado; principalmente el sector público y algo de la iniciativa privada, existe poca competencia por lo especializado del producto.

El precio del producto se considera como de los más altos dentro del mercado.

El giro de la empresa consiste en la fabricación y comercialización de productos tipo electrónico industrial para centrales eléctricas electrónicas de computadoras y telefónicas. Cuenta con una amplia integración de tipo vertical y tecnológicamente se considera de lo mejor, así mismo su nivel de calidad. Cuenta con apoyo de su casa matriz en cuanto a investigación y desarrollo se refiere. Tiene sistemas de trabajo claros.

Los atributos de la empresa en este caso son:

a) Cuenta con una estructura organizativa acorde al tamaño y la actividad que desarrolla la empresa.

b) En términos generales el personal de toda la empresa está capacitado y cuenta con experiencia en sus puestos. Responsables definidos.

c) Existe una muy baja rotación de personal.

d) Los sueldos y las prestaciones se consideran dentro del nivel promedio del trabajo del mercado.

e) Dentro de la empresa se percibe un gran sentimiento de equipo.

f) Existen líderes en las distintas áreas de la empresa.

g) Cuentan con objetivos claros a corto y largo plazo así como reportes respecto a los resultados logrados

h) Existe orgullo por la calidad de producto que se produce y se vende.

i) Existen excelentes relaciones humanas.

CASO II: Empresa Mediana (cuenta con aproximadamente 600 personas incluyendo tanto al personal de oficina como de planta).

Empresa Nacional, pertenece básicamente a un solo dueño y su familia.

Su mercado esta formado por el público en general y el sector industrial. El 65% de sus ventas son de tipos doméstico y el 35% restante industrial. Existe alta competencia.

El giro de la empresa consiste en la fabricación y comercialización de productos mecánicos y eléctricos. Cuenta con una amplia interacción vertical, aunque su equipo es anticuado. Tecnológicamente su producto es de tipo comercial y su nivel de calidad no es muy alto aunque suficiente para satisfacer al cliente. Cuenta con sistemas de trabajo claros.

Los atributos de la empresa en este caso son:

a) Cuenta con una estructura organizativa adecuada,

aunque mas cargada o dirigida hacia el producto doméstico.

b) Cuenta con personal con suficiente experiencia en los puestos, pero no desarrolla mucha capacitación. Prefiere contratar gente ya preparada.

c) Existe una gran rotación personal.

d) Los sueldos y prestaciones se encuentran del nivel promedio del mercado.

e) Dentro del personal se percibe un sentimiento de equipo, pero en forma sectorial.

f) Existen líderes dentro de las diferentes áreas de la empresa y estos cuentan con mucha experiencia.

g) Cuenta con objetivos claros pero solo a corto plazo, o al menos el personal solo conoce estos.

h) No existe mucho orgullo por la calidad, mas bien hay sentimientos de competencia entre las áreas.

CASO III: Empresa Grande (cuenta con aproximadamente 2,500 personas en total).

Empresa Transnacional con su casa matriz en los Estados Unidos.

Su mercado es el público en general, cubre todo el mercado nacional y exporta parte de su producción aunque el margen de exportacion es aun muy pequeño. Tiene una alta competencia principalmente con empresas de tamaño semejante al suyo.

El precio del producto es el más alto del mercado tiene la fama de ser el mejor producto.

El giro de la empresa consiste en la fabricación y comercialización de productos de hule. Cuenta con dos productos: el llantero y el industrial, aunque el porcentaje de ventas es de un 90% y 10 % respectivamente. Cuenta con una amplia integración de tipo vertical y un gran apoyo tecnológico de parte de su casa matriz. Su nivel de calidad es muy alto.

Los atributos de la empresa en este caso son:

a) Su estructura organizativa es adecuada al tamaño de la empresa.

b) El personal de toda la empresa está capacitado y cuenta con experiencia en sus puestos.

c) La rotación de personal es en términos generales promedio al mercado.

d) Los sueldos y prestaciones están por arriba del promedio del mercado.

e) Existe un sentimiento de equipo pero en forma sectorial, hay competencia entre las áreas.

f) Existen líderes de mucha experiencia y gran energía.

g) Cuenta con objetivos claros, medibles y seguimiento de los mismos.

h) Cuenta con sistemas de trabajo claros, funciones definidas y responsabilidades claras.

i) Tiene apoyo tecnológico y especificaciones claras.

<u>ATRIBUTOS</u>	<u>CASO I</u>	<u>CASO II</u>	<u>CASO III</u>
1. Estructura organizativa adecuada.	si	si	si
2. Personal capacitado y con experiencia.	si	si	si
3. Rotación de personal	baja	alta	promedio
4. Sueldos y prestaciones	prom.	prom.	arriba de promedio.
5. Sentimiento de equipo	alto	sectorial	sectorial
6. Líderes	si	si	si
7. Objetivos	si	a corto plazo	si
8. Orgullo de calidad	si	no	si
9. Sistemas de trabajo claros	si	si	si
10. Apoyo tecnológico del extranjero	si	no	si

FUENTE: Noriega Gutierrez, Agustín. Seminario de la pequeña y mediana empresa ante el TLC. Mexico, UNAM, 1991.

Finalmente se puede dar una cuenta en los puntos de coincidencia:

1. Una estructura organizativa acorde a las necesidades de la empresa.

2. Personal capacitado y con experiencia en sus

puestos.

3. Líderes dentro de las diferentes áreas de la empresa.

4. Sistemas de trabajos claros y precisos.

En las empresas transnacionales encontramos además:

1. Objetivos a largo y corto plazo bien definidos.

2. Mucho orgullo por la calidad de los productos.

3. Apoyo tecnológico de su casa matriz.

Estas empresas analizadas cuentan con una estructura acorde a su tamaño, esto implica un balance entre sus áreas de staff y de línea de tal manera que no existen ni demasiados generales ni demasiada tropa.

Así el personal que forma estas empresas es un personal capacitado y entrenado, situación que lleva a analizar la rotación de personal de las diferentes empresas ya que no se puede contar con este tipo de empleados si continuamente los estamos sustituyendo, y en caso de decidir pirateara la gente de otras empresas, ésta es demasiada onerosa a la larga para cualquiera organización.

En las tres organizaciones se encontraron líderes tanto en las oficinas como en la planta. Aspecto que demuestra que en las organizaciones se requiere contar

con personal capaz de indicar el camino al resto de la gente, y sobre todo que tenga la visión de saber donde va la empresa. Precisamente por eso no se puede esperar que la gente desarrolle bien su actividad si no sabe claramente que es lo que espera de ella.

La diferencia de mentalidad entre los empresarios nacionales y extranjeros; los primeros generalmente se olvidan del largo plazo y solo quieren las cosas para mañana por lo mismo no elaboran planes objetivos a largo plazo, así como la calidad de los productos ocupa un segundo término ya que en México todo lo que se fabrica se vendía y por último, ¿Para qué investigar en tecnologías si es más fácil copiar lo que otros investigaron?.

Esto pertenece al pasado, la empresa que no cuente con objetivos claros y precisos, ^{que no} logre manejar productos de calidad a nivel mundial y consiga algún tipo de soporte tecnológico está irremediablemente condenada al fracaso.

DIFERENCIA ENTRE RENTABLE Y PRODUCTIVO

Lamentablemente en México se da mucho el caso de que las empresas que hay lo único que les interesa es que les deje ganancias y no se preocupan por que tengan productividad.

Para hacerlo más sencillo podemos ver el caso de una empresa:

Empresa Mediana (cuenta con 150 personas).

Empresa Nacional, pertenece básicamente a un solo dueño y su familia.

Su mercado esta formado por el público en general, el sector industrial y el sector público. Maneja un sólo tipo de producto pero con aplicaciones diferentes. Existe una muy alta competencia.

El precio del producto se considera más alto al promedio.

El giro de la empresa consiste en la fabricación y comercialización de productos para la filtración. Su integración vertical es baja, la calidad está por encima del promedio y su proceso de producción es de tipo artesanal.

Los atributos de la empresa en este caso son:

1. Su estructura organizativa cuenta con demasiada gente en el nivel superior (o sea que hay demasiados generales y poca tropa).

2. Cuenta con personal viejo que tiene experiencia adquirida a lo largo del tiempo.

3. Hay una gran rotación de personal joven.

4. Los sueldos están por debajo del promedio.

5. Hay sentimientos de celos entre el personal viejo y nuevo.

6. No hay líderes, mas bien existen jefes que dan ordenes.

7. Los objetivos sólo son conocidos en el nivel alto.

8. No les interesa mucho la calidad del producto, se prefiere la cantidad.

En resumidas cuentas vemos que este tipo de empresa abundaban y así eran rentables. Están destinadas a desaparecer, ya que no podran afrontar la competencia que se avecina. (49)

3. LA CREATIVIDAD Y EL NUEVO EMPRESARIO.

Ya se han mencionado varios de los errores en que incurren las empresas mexicanas y en que forma pueden sobresalir y de esta forma convertirse en las empresas que les pueden dar competencia a las empresas que se vengán a México. Simplemente lo que se ^{hace} es ver a los demás países con sus empresas y las experiencias que han tenido.

Y el TLC representa para nuestro país una alternativa de modernización, inversión y avance productivo, dirigido al nuevo empresario.

En el caso de las industrias tradicionales, por ejemplo, el sector acerero, el automotriz o el de productos tales como refrigeradores o lavadoras, la industria del norte de Estados Unidos ha mostrado un decaimiento en los últimos años. En cambio en México existen condiciones adecuadas para el desarrollo de este tipo de industrias. Si consideramos las limitaciones laborales y los salarios entre los países participantes en las negociaciones también existe una diferencia abismal. Mientras que el salario diario en Estados Unidos y Canadá es cercano a 30 dólares como mínimo, en el caso de México el salario mínimo no llegó ni siquiera a 4 dólares. En estas condiciones, mientras que el acuerdo representa un peligro para los grupos sindicales estadounidenses o canadienses (cuando menos es lo que señala la ALFICIO) para nuestro país representa

una gran oportunidad para incrementar el nivel de ingresos de la población.

En la práctica, a igual uso de tecnología, la mano de obra más barata de nuestro país reorientará parte de las inversiones de norteamérica a México. de hecho, este fenómeno se comenzó a presentar desde hace aproximadamente una década en nuestra frontera norte con el rápido avance de la actividad maquiladora.

El acuerdo no significa simplemente que nos convirtamos en un país maquilador, la inversión nacional y la inversión extranjera directa realizan grandes esfuerzos para integrar procesos productivos globales en México, no solo para los mercados externos, sino también para el avance del mercado interno.

Además las empresas mexicanas que antes se concentraban para la producción del mercado interno, ahora comienzan a competir mas agresivamente en los mercados internacionales. Esto se presenta también en grupos pequeños y medianos.

Cementos Mexicanos se ha convertido en la cuarta empresa en su genero a nivel internacional y en la primera de América. Vitro es la segunda empresa productora de vidrio de norteamérica. Novum con Negra de Humo y Negromex ocupa un lugar destacado en la petroquímica a nivel

El TLC es una nueva oportunidad para el crecimiento de nuestro país. Este es el camino que ahora se ve mas viable para poder superar el bajo nivel de vida que en conjunto tenemos los mexicanos. (50)

EL EMPRESARIO CREATIVO

Existen dos conceptos diferentes pero a la vez complementarios de lo que significa la creatividad en los negocios. El primer concepto es aquél que relaciona la creatividad con la generación de una nueva idea, con la posibilidad de visualizar las oportunidades y con la habilidad de romper con lo tradicional y buscar la innovación.

El segundo concepto es el que relaciona a la creatividad con la posibilidad de llevar a buen término, las ideas concebidas y así convertir en realidad lo imaginado. Ambos conceptos son inseparables en el momento de comenzar un nuevo negocio.

Hay personas sumamente realistas que son capaces de llevar a cabo prácticamente todo aquello que se les encomienda, pero que por ser tan realistas, no se permiten el lujo de soñar despiertos y bloquean inconcientemente, toda posibilidad de creatividad en el sentido descrito,

El TLC es una nueva oportunidad para el crecimiento de nuestro país. Este es el camino que ahora se ve mas viable para poder superar el bajo nivel de vida que en conjunto tenemos los mexicanos. (50)

EL EMPRESARIO CREATIVO

Existen dos conceptos diferentes pero a la vez complementarios de lo que significa la creatividad en los negocios. El primer concepto es aquél que relaciona la creatividad con la generación de una nueva idea, con la posibilidad de visualizar las oportunidades y con la habilidad de romper con lo tradicional y buscar la innovación.

El segundo concepto es el que relaciona a la creatividad con la posibilidad de llevar a buen término, las ideas concebidas y así convertir en realidad lo imaginado. Ambos conceptos son inseparables en el momento de comenzar un nuevo negocio.

Hay personas sumamente realistas que son capaces de llevar a cabo prácticamente todo aquello que se les encomienda, pero que por ser tan realistas, no se permiten el lujo de soñar despiertos y bloquean inconscientemente, toda posibilidad de creatividad en el sentido descrito,

al grado de que aún siendo sumamente capaces no se percatan del gran potencial que existe en ellos y ante cualquier sugerencia relativa a la posibilidad de emprender actividades no convencionales, la respuesta es que estas son solo sueños color de rosa y que hay que poner los pies sobre la tierra.

La creatividad es algo muy importante que tiene que tener el nuevo empresario.

4. EMPRENDEDORES DE LA DECADA DE LOS NOVENTAS.

En este apartado se trata de ,
 reafirmar que si es
 posible ser competitivos con cualquier
 empresa extranjera, aunque difícil, no imposible.

Lo que se necesita son personas preparadas y
 emprendedoras, y un verdadero emprendedor es aquél que
 toma la decisión de lanzarse a la aventura, por así
 llamarla, para iniciar una empresa propia, sin mas
 recursos, en la mayoría de los casos, que sus grandes
 deseos de hacer realidad los sueños que ha venido
 acariciando tiempo atrás.

La gran mayoría de los individuos optan por la
 seguridad que proporciona un empleo donde se cuenta con
 un sueldo cada quincena en lugar de la
 incertidumbre que representa el iniciar una nueva
 actividad, tal vez se tengan que aguantar grandes jornadas
 de trabajo, muchas de las cuales no tendrán retribución
 alguna ya que en un principio éste debe demostrar el
 valor de su artículo o servicio, antes de poder pensar
 siquiera en recibir alguna compensación por él. En fin
 para alguien así se les esperan muchas noches de insomnio^m
 y afrontar la realidad^{de} que inicia un nuevo día
 en donde tendrá que tocar muchas puertas y que tal vez
 la mayoría de estas puertas no se abrirán.

En contrapartida al emprendedor tiene la satisfacción que proporciona, el saber que se está luchando por alcanzar aquéllo que siempre deseo y que si el éxito real no es el éxito esperado al menos está conciente de haberlo intentado. Aunque el emprendedor siempre alcanzará lo que se ha propuesto, ya que a cada caída o puerta que no se abrió le corresponde un mayor deseo y coraje por salir adelante buscando nuevas alternativas y caminos a seguir.