

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

C. S. H.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

La frecuencia y mediana
empresa ante el tlc.

CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ALUMNAS: BERVERA MARTINEZ, EDNA

RIOS MONTANO CECILIA

1993

LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA
ANTE EL T.L.C.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

ENTORNO ECONOMICO 1982-1988

TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO_E.U._CANADA

CAPITULO II

REFERENCIAS GENERALES INTERNAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

PRINCIPALES PROBLEMAS A ENFRENTAR

CAPITULO III

ESTRATEGIA GLOBAL DEL SECTOR ESTATAL

ESTRATEGIAS GLOBALES DEL SECTOR PRIVADO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE MERCADO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

INTRODUCCION

Recientemente el mundo ha sido testigo de cambios sorprendentes y de una magnitud que deslumbran la imaginación. Sin embargo, la dirección que pueda tomar el futuro aun no es clara. El fin del siglo pasara a la historia como un torbellino que sacudio los fundamentos de muchas practicas y creencias cuya estabilidad habian perdurado por decadas.

Dentro de la esfera economica los nuevos centros financieros y los de innovacion tecnologica, la globalizacion del capital y de los mercados y la formacion de nuevos bloques economicos regionales, estan impulsando la competencia y elevando la interdependencia entre las naciones asi como entre las empresas. Ademas la gran revolucion dentro del conocimiento y la tecnologia estan alterando la produccion, el consumo y aun los estilos de vida de toda la gente que habita el mundo actual.

El problema tecnologico es cada dia mas complejo, y a medida que se agudiza la competencia se requiere flexibilidad, respuestas rapidas y adecuadas a los cambios en la demanda, control y precision en los procesos y tiempos de produccion mas breves, entre otras cosas.

El esquema de economia cerrada dentro del cual Mexico se desarrollo durante decadas, creo un terreno seguro para el empresariado mexicano en el mercado interno y lo coloco al margen de una autentica necesidad de actualizacion y competencia tecnologica, esto, principalmente, por no existir presion de competencia de un mercado internacional. Fue a partir de 1982 cuando la modernizacion y los problemas de organizacion industrial constituyeron los principales retos a nivel macroeconomico y fue cuando se crearon los primeros programas para fortalecer las exportaciones y el comercio exterior, cuyo seguimiento ha culminado con la negociacion del TLC. Este tratado es propuesta del gobierno mexicano para el logro de su objetivo, por medio de una conjuncion de metas con una misma directriz: el mejoramiento de la economia nacional.

Sin embargo, el logro de dicho objetivo a levantado diversas controversias, ya que el sector empresarial ha dado a conocer las desventajas que surgirian a raiz de la firma de dicho tratado.

Por esto es necesario, en la opinion de los empresarios, que Mexico recupere su crecimiento y para ello tiene que modernizar su planta industrial y estabilizar su economia, ya que esta ultima se ha basado en una politica ortodoxa, es decir, una estricta disciplina fiscal, una pronunciada reduccion de las transferencias excesivas de recursos al exterior y un acuerdo interno conocido como PACTO, para impulsar una lucha decidida contra la inflacion.

El reto que enfrentaran los empresarios mexicanos sera crecer en forma duradera y sostenida ante la apertura comercial. Partiendo de esto, nuestro objetivo es recopilar informacion documental que nos ayude a conocer los

principales acuerdos que anteceden al TLC , su estructura y metas, la posición competitiva de las industrias y su desarrollo para enfrentarse a una economía global, así como las estrategias que emplearan para subsistir dentro de ella.

De manera hipotética establecemos que las empresas mexicanas, principalmente medianas y pequeñas, no cuentan con los elementos necesarios, tanto en procesos como en productos y/o servicios, para ser productivos y competitivos ante la economía abierta.

Esto las coloca en una situación de desventaja ante las empresas extranjeras, lo que traerá como posible consecuencia su quiebra masiva e influirá directamente en el crecimiento y desarrollo del país.

Por lo tanto es necesario que México dé pasos acelerados y firmes en materia de costos, calidad, diseños y tiempos de entrega. Así como fomentar la investigación aplicada en aspectos tales como la adquisición o generación de la tecnología, adaptación, asimilación y desarrollo ya que es de vital importancia para la viabilidad de las empresas en el mediano y largo plazo.

Este trabajo está conformado por tres capítulos. En el primer capítulo exponemos los principales aspectos de la economía mexicana en el periodo 1982-1988, los diversos acuerdos que anteceden la negociación del TLC para su posible firma y los beneficios y desventajas que traerá esta sobre los diferentes sectores del país.

El segundo contiene las principales características generales internas de las empresas mexicanas y sus problemas ante la apertura comercial.

En el tercer y último capítulo se expone la estrategia global propuesta por el gobierno para hacer frente a la globalización de mercados y la estrategia global y de mercado que el sector privado pretende seguir para competir con éxito dentro de la economía abierta y así asegurar la existencia de sus empresas, además de fomentar el desarrollo del país.

CAPITULO I

ENTORNO ECONOMICO 1982 - 1988

La realizacion del T.L.C. exigira cambios en nuestra economia, por lo que nos veremos obligados a eliminar, poco a poco, las senales de la existencia de una economia mixta para dar lugar a una de mercado. A continuacion se mencionaran las principales características de la situacion economica prevaleciente en la ultima decada y se podra observar cual ha sido el desarrollo del proceso de apertura comercial en nuestro pais.

Nuestra vinculacion con el resto del sistema capitalista occidental se ha venido reafirmando conforme se ha consolidado dicho modo de produccion. Esta relacion es por demas apreciable en el intercambio de mercancías y servicios que realiza el pais con el resto del mundo. En los ultimos años se ha dado gran importancia a las modificaciones de la economia internacional y a su repercusion en los paises, principalmente, latinoamericanos; fuertes polemicas ha surgido respecto a temas como: el deterioro de los mercados de determinado tipo de bienes, la perdida de peso de la economia estadounidense, el ascenso de nuevos sectores productivos, etc. Parte de estas cuestiones tienen como punto de referencia la nocion del cambio estructural que va desde el ajuste de los precios relativos hasta la redefinicion del papel del Estado en la Economia.

Las estrategias definidas por la administracion (1982-1988) para enfrentar la crisis y senalar el futuro manejo de la economia, se expresan en dos lineas, ambas senaladas por el Plan Nacional de Desarrollo (PND): la reordenacion economica y el cambio estructural. Dentro de la primera se plantea el necesario y urgente combate a la inflacion, la necesidad de alcanzar la estabilidad en el tipo de cambio y superar la insuficiencia de divisas y la proteccion al empleo, abasto y planta productiva. En la segunda linea se plantean seis orientaciones generales: enfatizar los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento, adecuar las modalidades de financiamiento a las prioridades de desarrollo, reorientar y modernizar el aparato productivo, descentralizar las actividades productivas, preservar y proyectar el potencial de desarrollo nacional, fortalecer la rectoria del Estado, impulsar al sector social y estimular al sector privado.

"El cambio estructural se centra en la modernizacion del aparato productivo nacional y su vinculacion eficiente con la economia internacional, a fin de aumentar los rendimientos de los factores de produccion para crear empleos, mejorar la distribucion del ingreso y alcanzar un desarrollo tecnologico propio"(1).

El año de 1982 marca un parentesis en la historia economica de Mexico, despues del auge petrolero vendria una caida. Ante la gravedad de la situacion, el gobierno tomo medidas para contrarrestar la fuga de capitales hacia el exterior; en febrero se da una severa devaluacion del peso; en abril se instrumenta un plan de austeridad, pese a esto se

desata una inflacion ascendente; en agosto se instaure un doble tipo de cambio; el primero de septiembre se anuncia la nacionalizacion de la banca y un rigido control de cambio; en noviembre se firma una carta de intencion con el FMI. En los primeros dias de esta administracion se crea un programa inmediato de reordenacion economica (PIRE) a fin de abatir la inflacion y aliviar la situacion cambiaria y de este modo, obtener los recursos para importar los medios vitales de produccion y fortalecer la limitada recuperacion exportadora.

En 1983 el PIB sufre una gran caida situandose en -4.20 por ciento-(2), los instrumentos de la politica comercial se utilizaron para corregir los desequilibrios de la balanza de pagos, racionalizar el uso de divisas y mantener en operacion la planta productiva mediante el uso de permisos de importacion y control de cambios; asi en este ano la exportacion crece a un 5.1 por ciento, la importacion se reduce en un -40.8 por ciento-(3) y la estrategia industrial y de comercio exterior se orienta al cambio estructural mediante medidas de caracter general y programas sectoriales de fomento, racionalizacion y reconversion industrial.

En 1984, la politica de comercio exterior se centra en la racionalizacion de la proteccion, se tenia como estrategias generar divisas suficientes para financiar el desarrollo con recursos propios, vinculando las politicas del comercio exterior con las del desarrollo comercial. El crecimiento del PIB fue de 3.6 por ciento respecto al ano anterior.

En 1985 destacaba la firma del Entendimiento entre Mexico y Estados Unidos en Materia de Subsidios e Impuestos Compensatorios. Si bien este tratado bilateral traeria ventajas para nuestro pais, las condiciones en que se dio su firma resultaron gravosas para Mexico, ya que las responsabilidades no eran compartidas. Este entendimiento fue un elemento de peso en la discusion posterior sobre el ingreso al GATT.

En 1986 se tomaron medidas para forjar un pais exportador cien por ciento, se otorgaron estimulos financieros, cambiarios y crediticios tanto a exportadores como a los que se relacionan con esta actividad. Dentro de este esquema era necesario contar con un foro por medio del cual Mexico pudiera acceder a un marco de mayor certidumbre para el logro de los objetivos planteados, asi como disposiciones necesarias para proteger la planta productiva y el empleo; en el mes de agosto se formaliza el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), y la liberalizacion de importaciones, que se habia iniciado antes de la adhesion, continuo llegando a finales del ano a 7568 fracciones liberadas de permiso previo.

En 1987, una de las características predominantes fue una inflacion en ascenso como una secuela de la perdida petrolera presentada en 1986. La actividad economica mostro la recuperacion principalmente en la industria, se presenta una politica menos restrictiva que la del ano anterior, se da un crecimiento de las importaciones y un fuerte descenso de superavit en balanza comercial y cuenta corriente.

1988 finaliza con un saldo en la balanza comercial de 1754 millones de dolares reteniendo un ochenta por ciento respecto a lo observado en 1987, con lo que el saldo en cuenta corriente se vislumbra negativo. Los resultados de la recesion economica son claros ya que se vislumbro un crecimiento del PIB que aunque positivo estuvo muy por debajo de lo previsto oficialmente.

El proceso de apertura ha tenido consigo un crecimiento descontrolado de importaciones que afecta la balanza de pagos, las exportaciones se redujeron notablemente pese a la contencion del tipo de cambio y la inflacion mostro una importante disminucion amen de una reduccion de los salarios reales.

Consideramos que la integracion formal de la economia mexicana al bloque norteamericano es una pieza clave, sobre todo por las oportunidades de crecimiento y desarrollo que dicha integracion traera para Mexico. Sin embargo, para aprovechar al maximo dichas oportunidades se necesita sustituir a la economia mixta, que aun tenemos, por la economia de mercado hacia la cual tendemos.

La sustitucion de la economia mixta por la economia de mercado implica ampliar y profundizar la liberacion, privatizacion y desregulacion de la economia hasta lograr lo siguiente:

- a) Precios libres
- b) Estabilidad monetaria
- c) Propiedad privada de todos los medios de produccion
- d) Libre acceso a todos los sectores de la economia
- e) Concertacion, consistencia y constancia de la politica monetaria

Todo lo anterior ha contribuido a la reestructuracion de la economia mixta, tan es asi, que actualmente, al inicio del ultimo trimestre de 1991, todavia, despues de 44 meses de concertacion inflacionaria, tenemos congelamientos y manipuleo de los precios, lo contrario a precios libres; tenemos un aumento en el indice nacional de precios al consumidor de aproximadamente 20 % anual, muy alejado todavia de la estabilidad monetaria; tenemos los sectores estrategicos de la economia monopolizados por el gobierno, impidiendose la propiedad privada de todos los medios de produccion; tenemos a otros sectores concesionados por el gobierno a la iniciativa privada, evitandose el libre acceso a todos los sectores de la economia; tenemos por ultimo, una politica economica que mas que promotora de la economia sigue siendo intervencionista y por lo tanto, inconstante y muy alejada todavia de la concertacion.

Pese a todo lo que se ha hecho en materia de liberacion - privatizacion y desregulacion, la economia mexicana sigue siendo mixta, con menores grados de intervencionismo gubernamental en la misma, pero con lo suficiente como para no poder hablar todavia de una economia de mercado. La relacion entre el TLC y la economia de mercado se da, precisamente, mediante la reconversion industrial que busca conquistar los mercados externos con base en menores costos,

mayor calidad y mejor servicio, logrando así una relación de libre mercado entre los países.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO - ESTADOS UNIDOS - CANADA

Debido al impacto de la economía internacional y a los grandes cambio que sufrio el mundo fue que Mexico, a partir de 1983, inicio un decidido cambio estructural orientado a lograr la estabilidad macroeconomica permanente, y una insercion eficiente dentro de las corrientes de comercio internacional. Este proceso de ajuste economico y apertura comercial se tradujo en una mayor competitividad internacional y en un crecimiento notorio de la actividad comercial con el exterior.

La importancia de nuestro comercio con Estados Unidos siempre ha sido considerable, independientemente de las restricciones comerciales de nuestra economia. Desde finales del siglo pasado, alrededor del 70 por ciento de nuestras exportaciones y el 50 por ciento de nuestras importaciones ya se realizaban con los Estados Unidos, siendo nuestro principal socio comercial, mientras que para ellos este flujo solo representa el tercero en importancia despues de Canada y Japon. Es por esta razon por la cual decidimos investigar los acuerdos logrados con los E.U. en los ultimos anos hasta llegar a la negociacion del TLC donde se ha involucrado tambien Canada.

Ha sido en la ultima decada donde se ha presentado una transformacion sustantiva en la composicion de nuestras ventas externas, gracias a la penetracion de la manufactura mexicana en el mercado estadounidense. Entre 1982 y 1989, las exportaciones a dicho mercado han crecido a una tasa promedio anual de 24 por ciento, incluso en algunos sectores, Mexico se ha constituido en su principal proveedor. Hoy el 70 por ciento de nuestras ventas a dicho pais son productos manufacturados, comparado con el 32 por ciento de hace solo ocho anos.

Durante los anos ochenta Mexico negocio una serie de acuerdos que han logrado eliminar algunos obstaculos al flujo de comercio bilateral. En 1985 se firmo el Entendimiento Bilateral en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios, mediante el cual el gobierno de los Estados Unidos se compromete a comprobar el dano que pudiesen ocasionar a las exportaciones mexicanas antes de aplicar un impuesto compensatorio. En 1987 los dos gobiernos signaron el Acuerdo Marco que establece una serie de principios y procedimientos de consulta para abordar los problemas que surjan en el ambito de comercio y de la inversion. Posteriormente en octubre de 1989 se firmo un nuevo Acuerdo Marco para iniciar conversaciones globales encauzadas a facilitar el comercio y la inversion.

Mientras que por otro lado las relaciones comerciales respecto a Canada se han consolidado en la ultima decada ya que para 1987, Mexico ya ocupaba el noveno lugar como proveedor de Canada y representaba su 15avo. mercado, considerando las operaciones en ambos sentidos, Canada ocupo

el quinto lugar entre los socios comerciales de Mexico. El patron de las ventas mexicanas a Canada se modifico durante los ultimos cinco años. El petroleo que en un pasado reciente fue el principal producto mexicano de exportacion, constituyo solo el 12 por ciento de las ventas totales durante 1987. Los productos no petroleros, particularmente los manufacturados y en un grado menor los agricolas, forman ahora las principales exportaciones a Canada.

OBJETIVOS DEL T.L.C.

De acuerdo a lo expuesto por el Secretario de Comercio y fomento industrial, Dr. Jaime Serra Puche: "El tratado de Libre Comercio entre Mexico, Estados Unidos y Canada es una respuesta oportuna a los cambios que se estan presentando en el contexto economico internacional. Este permitira aprovechar la complementariedad existente entre las economias de los tres paises, tanto en la dotacion de recursos, como en los procesos productivos, incrementando la competitividad de toda la region respecto al resto del mundo." (4)

El Dr. Serra Puche tambien expuso que el tratado pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) "Promover un mejor y mas seguro acceso de nuestros productos a los Estados Unidos y Canada.
- b) Reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales.
- c) Permitir a Mexico profundizar en el cambio estructural de su economia al propiciar el crecimiento y el fortalecimiento de la industria nacional mediante un sector exportador solido y con mayores niveles de competitividad.
- d) Coadyuvar y crear empleos mas productivos que incrementen el bienestar de la poblacion nacional." (5)

Con el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente, la Secretaria de Comercio y Fomento industrial, en su resumen ejecutivo del mes de febrero, sugiere que los beneficios del tratado de libre comercio se reflejaran, principalmente, en los consumidores quienes tendran acceso a un mayor numero y variedad de productos que competiran en precio y calidad; los fabricantes podran aprovechar las ventajas comparativas y tendran multiples oportunidades para elevar su eficiencia y productividad. Entre los efectos economicos de una zona de libre comercio se puede presentar un incremento en la demanda de trabajo y, por lo tanto en los ingresos de los trabajadores; mejorara la balanza comercial en relacion a terceros paises; se incrementara el rendimiento de la inversion y conducira a un aumento sustancial del ahorro.

Tomando como base la sugerencia que da la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, las ventajas que con mayor énfasis proclaman los voceros del gobierno respecto al T.L.C. es, que de aprobarse aumentarían las exportaciones mexicanas. Además argumentan que el ingreso al GATT y la reprivatización de las empresas, impulsada por Carlos Salinas, han incrementado las exportaciones de manufacturas nacionales, además de haber aumentado el PIB por dos años sucesivos.

Serra Puche afirma: "La mayoría de los productos contra los que competimos en el mercado no son productos americanos ... son productos que vienen de otros países. Si se firma el TLC nosotros venderemos" (6). Tomando en cuenta el comentario del Sr. Puche, es cierto que los productos no vienen únicamente de los Estados Unidos sino también de otros países, pero al firmarse el TLC nos veremos inundados de productos extranjeros, no únicamente de los americanos, ya que al abrirse el mercado al mundo tendremos que aceptar los productos de los países que conforman el mercado internacional a pesar de haber firmado un acuerdo trilateral con E.U. y Canadá; por lo que se hace necesario un análisis más detallado por parte del gobierno para firmar el TLC y de esta manera asegurar que nuestra industria no desaparezca con la apertura comercial.

Ante la proximidad de la firma del TLC, existen diversas opiniones respecto a sus consecuencias; por un lado hay quienes aseguran que traera importantes beneficios a la economía nacional, y por otro están quienes afirman lo contrario. Para justificar lo dicho tenemos que la versión oficial por parte de la SECOFI solo habla de los beneficios que el T.L.C. traera a nuestro país, sin embargo, existen indudablemente, sectores que se verán, en mayor o menor grado afectados, principalmente aquellos que desconocen como actuar y sobresalir en un mercado altamente competitivo.

Debido a la gran controversia suscitada por los Pros y Contras de la posible firma del TLC hemos decidido dar a conocer las opiniones de algunos organismos empresariales para que el lector haga su propio juicio y juzgue la opinión que estos han dado a conocer. En este caso la CONCAMIN dice que "la industria mexicana resiente algunos grados de debilidad en la mayoría de sus ramas, por lo que una firma apresurada del TLC con los Estados Unidos sin prever los tiempos de ajuste en cada una de sus ramas y cadenas productivas sería un suicidio" (7).

Al respecto el Presidente de la CANACINTRA, Roberto Sanchez de la Vara, considera que "el TLC es la mejor opción que pudieron adoptar los gobiernos para incrementar el flujo comercial y crearnos un frente común, que bien puede catalogarse como el más importante del mundo" (8).

Victor Bernal Sahagun y otros, en la obra "La integración comercial de México, Estados Unidos y Canadá", señala que "Los beneficiarios del Tratado de Libre Comercio serán:

- a) Las empresas transnacionales exportadoras Estadounidenses, Europeas y Japonesas;
- b) Los socios comerciales e industriales de dichas empresas

- (proveedores, intermediarios, coaccionistas (sic) y rentanombres); c) Los especuladores (en valores, bienes raíces y seguros) y gestores;
- d) Los líderes obreros y una pequeña elite de profesionistas, administradores, técnicos y trabajadores especializados para las proporcionalmente pocas, nuevas plantas que se instalaran en el país, y
- e) El gobierno reducido y sus principales funcionarios, que han encontrado en sus grupos el apoyo necesario para conservar el poder.

La parte perdedora sería:

- f) Las pequeñas, medianas, y quizá hasta algunas grandes empresas nacionales no asociadas y dedicadas al mercado interno;
- g) Los comerciantes de productores internos y prestadores de servicios locales;
- h) Los trabajadores desplazados del mercado laboral o incorporados a las tareas informales, y
- i) La mayoría de la población."<9>

Por otra parte consideramos necesario dar a conocer las áreas que nuestro gobierno abordara en las negociaciones del T.L.C. y los puntos que dentro de cada una de ellas pretende alcanzar para fortalecer la economía y acelerar el crecimiento y desarrollo del país.

El Doctor Jaime Serra Puche, en su informe semanal del 17 al 23 de junio senalo que en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio se abordaran, para su revision, las siguientes areas:

1- ACCESO A MERCADOS.

Garantizar un ingreso agil, claro y permanente de nuestros bienes a los mercados de Canada y Estados Unidos es el proposito fundamental del T.L.C.

Esta area se divide en seis grupos:

- a) Aranceles y barreras no arancelarias.
- Las exportaciones mexicanas enfrentan aranceles altos o estacionales, barreras arancelarias y otras restricciones que obstaculizan el acceso de nuestros productos a los mercados internacionales. Es necesario buscar esquemas de transicion para eliminar todo aquello que impida la libre exportacion entre los paises.
- b) Reglas de origen.
- El Tratado debena beneficiar el intercambio de mercancías fabricadas en la region, para ello sera indispensable diseñar un conjunto de normas que eviten la triangulacion de productos que no incorporen un minimo de valor agregado regional, a la vez, debera promover la competitividad entre los tres paises, reconocer la creciente globalizacion de los

procesos productivos y permitir cierto contenido extraregional en los mismos.

c) Compras del gobierno.

Mexico pugnara por evitar la discriminacion en las adquisiciones que realicen los gobiernos para que exista un acceso reciproco y simetrico a los productores de las tres naciones, en proporcion al monto total de las compras publicas.

d) Agricultura.

El objetivo de este tema sera lograr un acceso estable y permanente de nuestras exportaciones agricolas a Estados Unidos y Canada, ello con el fin de eliminar la incertidumbre que ocasionan los aranceles estacionales y otros obstaculos al comercio.

e) Industria Automotriz.

Esta es de interes especial para la negociacion, en virtud de su dimension, estructura, efectos directos en el empleo, generacion de divisas e impacto sobre otros sectores industriales. El Tratado le permitira alcanzar elevados niveles de competitividad atraves de economias de escala, especializacion, acceso a tecnologias variadas y complementariedad de recursos dentro de la region.

f) Otros sectores industriales.

En materia textil, las exportaciones a los Estados Unidos estan sujetas a cuotas injustificadas que limitan las posibilidades de desarrollo en las categorias donde son competitivos.

Al mismo tiempo, las tres naciones estan analizando los mecanismos idoneos para aplicar las reglas de origen a los textiles producidos en otros paises, con el fin de mantener la competitividad regional frente al reto del mundo.

En el campo de los energeticos, las disposiciones institucionales mexicanas son invariables y han sido aceptadas por las contrapartes.

2- REGLAS DE COMERCIO

Esta area incluye los temas de normas, salvaguardas y subsidios y practicas desleales.

En materia de normas se ha identificado tres puntos de discusion: a) normas y estandares industriales y comerciales; b) disposiciones sanitarias sobre productos agropecuarios, y c) disposiciones relativas a la salud, proteccion al consumidor y preservacion del medio ambiente. El acatamiento pleno de las disposiciones legales en materia de salud y ecologia no estan a discusion, sin embargo se debe cuidar que estas no se esgriman en forma injustificada como argumento para impedir el transito de bienes, como acontece con algunas de caracter fitosanitario que han impedido el acceso de productos agropecuarios mexicanos al mercado Estadounidense.

En relacion a los salvaguardas, el ejercicio pleno de la soberania exige que en el Tratado se garantice la facultad de los gobiernos para imponer restricciones a la importacion de mercancías en situaciones excepcionales. En congruencia con los principios del GATT, los salvaguardas deben ser transparentes y de caracter transitorio.

En Materia de Subsidios y Practicas Desleales (Dumping) se busca establecer mecanismos rigurosos para combatirlos, sin que dichos mecanismos se utilicen como instrumentos neoproteccionistas.

3- SERVICIOS.

Esta area constituye un tema vasto y complejo que cobra importancia creciente en las economias modernas al ser un complemento basico en los flujos comerciales de mercancías. Mexico pugna porque en la definicion de servicios se incluya tanto a aquellos que usan intensamente el capital como los que utilizan la mano de obra.

En relacion a los servicios financieros, que estudian las posibilidades de comercio, intercambio de servicios, inversion, etc., los paises participantes convinieron en reconocer la especificidad del tema y definir la gradualidad de la apertura y marco juridico al que se deberan someter.

"Debemos estar conscientes de que, para conquistar los mercados de E. U. y Canada, tendremos que mejorar extraordinariamente nuestro servicio, principalmente, en cuanto a la entrega de productos en el plazo prometido. Para lograrlo deberemos contar con un sistema que asegure la produccion a escala. Habria que estudiar detenidamente a Taiichi Ohno, creador del sistema "Justo a tiempo", metodo revolucionario de produccion en serie, reduce desperdicios y costos" (10).

Dentro de los servicios de telecomunicaciones y transporte se busca facilitar las transacciones comerciales y eliminar sus limitantes.

4- INVERSION.

El actual reglamento de la ley de inversion extranjera ha facilitado el ingreso, de cerca de diez mil quinientos millones de dolares en los ultimos tres años, lo que equivale a una tercera parte de la inversion extranjera acumulada. Esto demuestra que Mexico compite con exito en la lucha por atraer el ahorro generado en el exterior.

5- PROPIEDAD INTELECTUAL.

Las leyes sobre la materia, que recientemente aprobo el Congreso de la Union, brindan proteccion adecuada al inventor mexicano, seguridad para la transferencia de nuevas tecnologias y una base solida para su negociacion. El objetivo de esta area es consolidar las condiciones mas

eficientes para que las empresas tengan acceso facil a un amplio abanico de opciones tecnologicas, lo cual se traducira en aumentos sustanciales de la competitividad de la zona.

6- SOLUCION DE CONTROVERSIAS.

Un mecanismo de esta naturaleza es necesario en cualquier tratado comercial. En esta area se estan discutiendo los procedimientos y sistemas operativos para resolver con agilidad las controversias, que en cualquier materia puedan surgir entre las partes negociadoras. Mexico ha manifestado su deseo de crear mecanismos de consultas gubernamentales que permitan soluciones justas y expeditas.

La apertura comercial, en nuestra opinion, es un proceso que viene a cambiar todas las reglas bajo las cuales se desenvolvía nuestro mercado, dejando atras la economia cerrada y el proteccionismo para establecer las condiciones necesarias y requeridas por una economia de mercado. El desarrollo de este proceso, inevitablemente, tendra sus pros y sus contras y afectara, principalmente a los sectores que no posean los recursos y la experiencia necesarias para hacer frente a las exigencias que implica dicha apertura. La pequena y mediana empresa representa un claro ejemplo de los sectores que en su mayor parte saldrán afectados, considerando importante recordar que este ocupa un 98 por ciento del total de las empresas mexicanas.

C A P I T U L O I I

REFERENCIAS GENERALES INTERNAS DE LAS EMPRESAS
MEXICANAS

Dentro de los cambios estructurales que se han producido como procesos previos a la proxima firma del Tratado de Libre Comercio, existen senales de una decisiva participacion del sector privado en el desarrollo economico."Al cierre de 1989 la inversion privada era equivalente al 70 por ciento de la inversion total (grafica 1); la produccion de sus bienes y servicios era equivalente al 75 por ciento del PIB (grafica 2) y aportaba el 80 por ciento de las divisas que recibe el pais por exportaciones (grafica 3) (X).

Roberto Monroy Serrano, Director del despacho de asesoria y adiestramiento en ventas y mercadotecnia, dice que "en el futuro inmediato, la iniciativa privada debera superar la heterogeneidad de la planta productiva y la desarticulacion sectorial de la industria. Por ello entre las prioridades de su actividad debe promover la integracion de los sectores productivos, induciendo el desarrollo regional mediante la reasignacion de inversiones, descentralizando sus industrias y participando activamente en la creacion de infraestructura.

A fin de evitar que el deficit se traduzca en el principal obstaculo para retomar la senda del crecimiento sostenido, la inversion privada debe fomentar el desarrollo, consumo y elaboracion interna de los insumos de alta

147022

difusion, asi como de bienes de capital, en especial de aquellos para los que Mexico cuenta con la base tecnica e instrumentos necesarios para su creacion".

Nosotros consideramos que el mismo esfuerzo que realizaremos para conquistar los mercados estadounidenses y canadienses, y tal vez mas, tendremos que efectuar para proteger nuestro mercado interno de una competencia agresiva con gran experiencia en ventas internacionales.

Algunas medidas que nos pueden ayudar a protegernos, cuando menos en parte, de la competencia exterior, deberan encaminarse a fortalecer las partes mas debiles de nuestra organizacion en general. Estas medidas podrian ser : mejorar nuestro nivel de servicio y asesoria a clientes; crear la suficiente fuerza de movilidad para contraatacar en caso de ser atacados; y contar con disponibilidad continua de productos, por ejemplo, concretando deberemos crear estrategias competitivas, tanto de defensa como de ataque.

Es asi que las empresas no van a incorporarse a la competencia bajo igualdad de condiciones, el que puedan enfrentar con exito los cambios que vive nuestro pais, depende de la capacidad de cada organizacion. De acuerdo a las características de las empresas mexicanas estas se pueden agrupar en dos bloques, competitivas y no competitivas, cada uno con características propias:

Competitivas. Este primer grupo se conforma por empresas cuya capacidad para competir esta al nivel de las mas desarrolladas del mundo, poseen tecnologia moderna, desarrollan procesos de capital, y cuentan con infraestructura tecnica, administrativa y comercial adecuada para su desarrollo nacional e internacional.

Dentro de este se encuentran las empresas automotrices transnacionales, algunas quimicas, cerveceras, mineras, fabricantes de computadoras y algunos agricultores y ganaderos. A pesar de que cada una de ellas tiene problemas y carencias muy particulares, es un hecho que poseen la experiencia de haberse sometido a la dificil competencia internacional con exito. En algunos casos los obstaculos que las limitan pueden ser eliminados por el gobierno ya que fue este quien los creo, y asi sus perspectivas de crecimiento seran mayores.

Ante la apertura comercial, estas empresas deberan aprovechar el acceso a nuevos y mas grandes mercados y su experiencia adquirida para obtener los mayores beneficios posibles.

No Competitivas. Este segundo grupo y el de mayor tamano corresponde, principalmente, a las micro, pequenas y medianas empresas que cuentan con tecnologia incipiente, utilizan gran cantidad de mano de obra, su productividad es relativamente

baja y sus salarios estan al nivel del minimo; la mayoria son de capital mexicano y han vivido bajo un proteccionismo ancestral por lo que se estan viendo fuertemente presionadas por la competencia externa, obligandolas a realizar cambios a fondo para poder participar con buenas posibilidades dentro de los mercados y sobrevivir en los mismos. Su participacion en el mercado interno es basica y por lo general, su experiencia comercial a nivel mundial es practicamente nula, por lo que se espera que sea en este grupo donde se vivan los cambios mas drasticos e importantes

Muchas de estas empresas se veran obligadas a quebrar dejando su lugar a productores foraneos; se desplazaran a otros campos donde puedan ser mas competitivas y eficientes, generando a mediano y largo plazo mayor riqueza y empleo, o bien tendran la necesidad de fusionarse con otras de su mismo ramo.

Este grupo necesita instrumentar estrategias empresariales que permitan crear los marcos minimos para alcanzar la productividad, eficiencia y crecimiento necesarios en el amplio escenario de la competencia internacional. Desarrollar estos niveles de competitividad requieren:

- Claridad y permanencia de las politicas economicas para crear un clima de confianza y certidumbre, estimular la inversion productiva y hacer viable proyectos a largo plazo.

La Sra. Carla Hills, representante comercial de Los Estados Unidos, sugiere que "nuestro país necesita hacer modificaciones a fondo en su marco normativo para atraer capitales, dado que la actual legislación es muy limitativa en el manejo de las regalías y remesas al exterior."(1) Sin embargo, en el reglamento de la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera, creado en mayo de 1989, se han registrado niveles record de inversiones foraneas; las cifras alcanzadas en 1990 son de 4.4 mil millones (2). Por otro lado, en sus declaraciones el jefe de la Unidad negociadora del TLC, Sr. Herminio Blanco dice que "no es necesaria una modificación a dicha ley, pero que no se descarta la posibilidad de negociarla para que las empresas trasnacionales establecidas en nuestro territorio tengan una mayor movilidad financiera -dividendos, regalías y remesas al exterior - y aseguren su capital invertido."

- Acceso a una gama amplia de opciones tecnológicas y la implementación de una política sostenida y congruente en la misma línea, permitira a las empresas elegir las que mas se adapten a sus necesidades productivas. La tecnología afecta directamente los niveles de productividad del sistema económico, la formación del capital y la distribución del producto entre capital y trabajo, lo que hace indispensable adquirir aquella que sea flexible, fomentar un nivel de crecimiento constante y destinar un porcentaje monetario a la

investigacion y desarrollo para crear tecnologia propia que permita enfrentar la competencia global.

- Aprovechamiento racional de las ventajas comparativas como los recursos naturales -petroleo, gas, una de las reservas mineras mas importantes del mundo, los litorales mas extensos de America Latina y selvas tropicales- y la mano de obra barata -un trabajador de la industria manufacturera de los Estados Unidos gana un promedio de 9.9 dolares por hora y el automotriz 11.4 dolares por hora, mientras que en Mexico recibe 0.8 y 0.9 de dolar respectivamente- permitiran aumentar las posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo.

- Aplicacion de economias de escala que aseguren a las empresas niveles optimos de produccion, minimizando los costos por unidad fabricada, ademas abrir espacios a las empresas para que aprovechen segmentos especificos de demanda.

Todo lo anterior tiene su tiempo y costo, los cuales deben ser parte de una estrategia global y armonica dirigida a minimizar los riesgos y disminuir el costo social. Mismo que por sus magnitudes y características habra de forzar a la economia a un cambio estructural que redefina los procesos de produccion, intercambio, consumo y distribucion, adecuandolos a una economia mas competitiva.

De acuerdo a las características que se mencionaron anteriormente, el segundo grupo que esta constituido por la pequena y mediana empresa es el que presenta el mayor numero de problemas al entrar en vigor el TLC.

PRINCIPALES PROBLEMAS A ENFRENTAR

De acuerdo a la investigacion realizada por Ruiz Urquiza y Cia. sobre el futuro de las pequenas y medianas empresas, los principales problemas que estas enfrentaran ante la apertura comercial son:

- 1.- Estilo de direccion enfocado a corto plazo, rigido y poco planeado;
- 2.- Fijar como metas mas importantes las de producir y vender, sin la debida atencion a la calidad de los productos y servicios;
- 3.- Insuficiente incorporacion de las modernas tecnologias a sus sistemas de produccion;
- 4.- Informacion de operacion insuficiente, imprecisa y a destiempo;

5.- Habito de operar en una situacion excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido;

6.- Productividad insuficiente;

7.- Inadecuadas estructuras organizacionales;

8.-Recursos humanos poco calificados,y

9.- Escasa atencion a los mercados internacionales."(3)

Analizando los puntos anteriores nos damos cuenta que la tecnologia es el principal problema a enfrentar, a este respecto, el presidente de la CONCAMIN hace mencion de la siguiente manera: "La planta productiva mexicana se encuentra muy atrasada en dicho rubro y el esfuerzo por realizar es tan grande que se requerira de mucho tiempo para poder acceder a los procesos que ya existen en el mundo e innovar para ser competitivos. Sin embargo no vamos a esperar desarrollar nuestra propia tecnologia para poder participar en el proceso de globalizacion. En este contexto para ser competitivos es necesario adquirir la mejor tecnologia existente en el mercado con la ayuda de los financiamientos para la pequena y mediana industria (Nafin), mientras vamos creando la cultura tecnologica junto con el proceso modernizador ya iniciado y construyendo los mecanismos de recursos financieros para el

desarrollo de nuestra propia tecnología."

Los anteriores puntos de vista, como hemos podido darnos cuenta, son totalmente de la iniciativa privada y nos dan "sus principales problemas" pero enfocados desde el interior de la empresa en el mediano y largo plazo, por lo que consideramos necesario dar a conocer el punto de vista gubernamental, a lo que el PLANADE señala:

" Los problemas que enfrentaran las empresas y las oportunidades que podran desarrollar son:

a) Problemas

-Compromisos que contribuyan a mantener la estabilidad de precios;

-La politica de precios de los bienes y/o servicios del sector paraestatal a mediano plazo, que evolucionara conforme a la cotizacion que tengan los mercados internacionales;

-Mayor productividad del aparato productivo, tanto en el mercado interno como externo;

-La concurrencia de competidores eliminando las barreras de ingreso y salida a sectores donde el incremento de la competitividad tenga claros beneficios economicos y sociales;

147022

-La modernización del régimen de normalización y control de calidad de productos;

-El aumento de empleo, las oportunidades y salarios reales propiciados por el crecimiento económico.

"b) Oportunidades

-Promoción de la nueva imagen de México en el mundo;

-Políticas de diversificación de mercado, de importación y exportación

-Política cambiaria que apoye la estabilidad de precios;

-Consolidación de un mercado de capitales;

-Aliento a la inversión privada, nacional y extranjera en un marco tributario competitivo a nivel internacional, y

-Promoción de la industria exportadora."

CAPITULO III

ESTRATEGIA GLOBAL DEL SECTOR ESTATAL

En respuesta a las dificultades que la industria mexicana presenta ante la apertura de mercados, la SECOFI expidió el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, el cual considera los puntos de vista de las dependencias y entidades gubernamentales, así como las opiniones de los organismos sociales y empresariales del país. El programa define como prioritarios los estratos de industria micro y pequeña, en virtud de representar el mayor número de establecimientos y disponer de menores recursos.

Los instrumentos y acciones ofrecidos por este programa, tendientes a crear un entorno favorable para inducir la modernización de las empresas son:

- La organización interempresarial como medio para mejorar su capacidad de negociación;

- El apoyo tecnológico y la asistencia técnica a fin de facilitarles el acceso y asimilación de tecnología que les permita elevar sus estándares de productividad y calidad;

- La gestión empresarial para alentar el perfeccionamiento, las habilidades empresariales y el apoyo financiero como denominador común de todas las acciones de promoción.

Para corresponder a los postulados de la Ley Federal para el Fomento de la Micro Industria, el programa propone un nuevo concepto de agrupación, bajo la forma de sociedad de responsabilidad limitada de interés público, cuyo objetivo es conjuntar empresas de una misma actividad y localidad para la realización de operaciones productivas en común.

El programa implanta el servicio de consulta tecnológica industrial para ofrecer servicios especializados a precios accesibles, proporcionando soluciones prácticas en plazos breves; para ello se instrumentarán sistemas crediticios y expeditos que facilitando el acceso a los servicios tecnológicos.

Paralelamente se proyecta realizar programas de capacitación gerencial y de mano de obra, para dotar a los empresarios de los conocimientos y herramientas que exige la eficiente conducción de los negocios. La estructura de estos cursos y su aplicación se basarán en las necesidades de sus propios empresarios, para que efectivamente respondan a sus requerimientos de eficiencia y productividad.

En lo referente al apoyo financiero, el programa lo define como el complemento al esfuerzo económico del empresario, y el soporte de las acciones de fomento previstas. La directriz de este instrumento es inducir cambios cualitativos en la estructura productiva de las empresas, se trata de que el uso del crédito no solo se utilice para diferir problemas de liquidez y pago de adeudos, sino que sienten las bases de una real modernización industrial.

La naturaleza del programa es eminentemente promotora y su postulado básico es la fórmula de trabajo coordinado y concertado entre los niveles de gobierno y las organizaciones

gremiales de los empresarios y trabajadores.

Consideramos que además de los programas que pretende implementar el gobierno como ayuda a la industria, es necesario que modifique algunos aspectos dentro de su administración para contribuir eficientemente al crecimiento de nuestra planta industrial. Dentro de los cambios que proponemos están:

-Modificar la política laboral

Esta ha perseguido por mucho tiempo más fines políticos que laborales, por un lado presiona a los empresarios y acoge a los obreros, y por otro beneficia sustancialmente a los grandes líderes del sistema.

El sindicalismo oficial ha jugado un papel importante como medio de control político al reforzar al sistema durante un periodo mayor de medio siglo, convirtiéndose más en un obstáculo que un beneficio para la producción del país. Existe una larga lista de líderes obreros que se han mantenido en el poder por mucho tiempo, manejando a miles de obreros y millones de pesos. Es necesario flexibilizar la política obrera -eliminando las eternas reelecciones, monopolios regionales y sectoriales, dando al empleado libertad para sindicalizarse con una u otra organización, o si lo desea, mantenerse al margen de los mismos sin que por ello ponga en riesgo su trabajo- para que las empresas puedan adaptarse eficientemente al mercado.

-Revisar la política fiscal

Esta se ha constituido en un factor preocupante para los empresarios e inversionistas debido a que los impuestos actuales son altos y existe una fuerte presión sobre las pequeñas y medianas industrias, para su pago.

Un indicador que muestra las deficiencias de nuestra política fiscal es el alto índice de economía subterránea existente. Se trata de una forma callada y real en que millones de mexicanos se manifiestan contra las reglas establecidas que no les permiten producir y prosperar en la legalidad, o por lo menos se les dificulta seriamente.

Para ser más competitivos, en nuestra opinión, el gobierno necesita: Reducir impuestos hasta niveles iguales o inferiores a los de nuestros competidores; cuidar la congruencia entre impuestos y calidad de los servicios ofrecidos y simplificar el pago de los mismos.

-Ajustar la política monetaria

Esta se ha alejado de la realidad al permitir y fomentar la sobrevaluación del peso por parte de las nuestras autoridades actuales, para mantener relativamente baja la inflación, ya que al tener un peso relativamente caro y un dólar barato se fomentan las importaciones, incrementando los bienes en el mercado y presionando los precios hacia abajo.

Al momento de concretarse el TLC es necesario establecer la paridad real y evitar que esta continúe a expensas de intereses políticos, pues mientras se mantenga sobrevaluado

el peso existira un creciente deficit comercial y colocara en desventaja a la economia, principalmente, al sector exportador.

El TLC va a limitar el poder del gobierno, al no permitirle decretar politicas que afecten su comercio exterior y al de sus socios de manera arbitraria y unilateral, principalmente, en campos como el monetario, establecimiento de aranceles, politica de inversion extranjera, politica cambiaria, etc.

Competitividad, productividad y calidad, exigencias ineludibles de un mercado mundial endurecido por la crisis, no son variables que dependan simplemente del grado de organizacion existentes en una u otra empresa, sino que son especialmente funciones del nivel de organizacion y disciplina industrial alcanzado por la economia y la sociedad en su conjunto, y dentro de ellas por las ramas economicas fundamentales. Para lograr esos objetivos el poder del estado se propone introducir cambios radicales desde arriba, no solo en la economia sino tambien en la politica y en las relaciones de fuerza y poder en la sociedad. Es importante recordar que debe existir una concordancia de ideas y acciones entre el sector estatal y el privado para que en conjunto puedan hacer frente a los grandes retos que implica la apertura comercial.

ESTRATEGIAS GLOBALES DEL SECTOR PRIVADO

Los dirigentes de los organismos empresariales afirman que ante la proximidad de la firma del TLC, deberan modernizarse y su principal preocupacion es saber como hacerlo para evitar ser absorbidos por el comercio internacional. Para ello es necesario implementar una estrategia global que cubra, principalmente, los siguientes puntos:

- a) Diversificacion de productos y mercados;
- b) Aprovechamiento de todas y cada una de las oportunidades existentes para crear nuevos y mejores mecanismos de credito;
- c) Busqueda de recursos financieros nacionales, evitando asi el pago de altos costos al extranjero;
- d) Tratar de ser competitivos, tanto en mercados nacionales como internacionales;
- e) Creacion de programas conjuntos entre organizaciones de investigacion y organizaciones productivas que permitan una modernizacion tecnologica mas eficaz, y
- f) Busqueda de asociaciones estrategicas con empresas de otras latitudes para abrir un mercado de intercambio de componentes tecnologicos, de tal manera que se modernicen todos los eslabones de la linea de produccion y asi obtener un producto mas competitivo.

Especificamente, el dirigente de la CANACINTRA Senalo que "Una estrategia global viable es el modelo Post-Fordista o Toyotista" terminos que denominan a la nueva forma de gestion buscada por la empresa, en la que las tareas de planeacion de la produccion en la planta se deciden con la participacion de los trabajadores. Aclaro que para su implantacion "se tiene que llevar a cabo una reconversion ideologica profunda y bien estructurada".(18)

El modelo Post-Fordista tiene las siguientes características:

a) Proceso de trabajo

- La maquinaria requiere mayor flexibilidad, permitiendo la fabricacion de productos diversos en una misma linea de produccion;
- Se define como estrategia de produccion el perfeccionamiento de productos y procesos, como la unica forma de ser eficientes para competir en el mercado;
- Se forman grupos de trabajo con autonomia limitada para responder a los requerimientos del proceso productivo, estos grupos tienen como responsabilidad mantener la calidad del proceso y producto;
- Se da paso a una nueva forma de producir, conocida como produccion depurada; donde se trata de ser mas eficiente con menos recursos dandose la mayor importancia al tiempo.

b) Estructura de la organizacion

- Se inicia un proceso de descentralizacion en las actividades y decisiones;
- Existe mayor flexibilidad en la especializacion;
- La competencia no se da solo en el precio, intervienen otros factores como la calidad, flexibilidad, productividad

y capacitacion, entre otros.

c) Politica economica del Estado

- Busca lograr una economia mas competitiva a nivel internacional, dejando de privilegiar al mercado interno;
- Los salarios se determinan por los niveles de productividad y el factor de conocimiento adquirido por los trabajadores;
- El estado deja de atender demandas sociales, como la educacion, vivienda y salud, dejandolas en manos del capital privado

d) Sociedad e ideologia

- Se privilegian las relaciones individuales;
- Cooperacion por parte de los trabajadores con la empresa para hacer frente a la competencia;
- A nivel internacional se conforman bloques economicos que conducen a la globalizacion de la economia.

Pensamos que el adoptar el modelo anterior implica un gran cambio en la manera de pensar de la mayoria de los mexicanos, ademas de que seria necesario apoyar de manera importante al sistema educativo por un lado, y a la empresa privada por el otro.

La educacion es el pilar fundamental sobre el que queda cimentado el desarrollo de una nacion. Solo un pais con ciudadanos conscientes y preparados para los constantes cambios de la vida moderna, puede tomar la delantera frente a los demas.

En las grandes potencias y paises industrializados, la educacion ha tomado un nuevo auge, empezando por Estados Unidos con su nuevo plan de educacion 2000, destinando una mayor cantidad de recursos a la educacion de sus jovenes. Mientras que en Mexico las estadisticas marcan que cerca del 85% de la poblacion esta alfabetizada, y solo el 2 o 3 % termina una carrera profesional. Esto nos da una idea de que aun nos queda mucho por hacer en este ramo tan fundamental para el progreso, por lo que consideramos que la infraestructura o la riqueza de un pais, sera mayor si existe gente preparada que las maneje e impulse su desarrollo.

La creacion de nuevas empresas es tambien parte importante en todo esto, ya que en nuestra economia la empresa privada es el principal motor economico y social, sin embargo su funcionamiento no alcanza el nivel de eficiencia estandar marcado en el mercado internacional. Esto se deba, quizas, en gran parte a la falta de planeacion y organizacion, esto es que tendemos a la improvisacion, al trabajo en forma individual y a la desorganizacion en muchas de las areas empresariales. Por lo anterior debemos dar mayor importancia al proceso administrativo y a la elaboracion de estrategias de mercado, dirigidas a fortalecer al mercado interno y al mismo tiempo fomentar el desarrollo de la planta productiva. En la actualidad dichas estrategias son fundamentales para la supervivencia de algunas industrias mexicanas, mientras que para otras significa impulso y crecimiento.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE MERCADO

La apertura comercial, definitivamente, hara crecer de manera importante la cantidad de productos destinados a la venta, y la variedad de los mismos producira la ampliacion de los mercados, ocasionando el crecimiento de la demanda y una mayor complejidad en su analisis, composicion y atencion. Esto da lugar a la diversificacion de gustos y deseos de los consumidores y provoca la modificacion de segmentos de mercado de manera continua, lo que a su vez origina que la distribucion se vuelva mas dificil y cara, que los medios de comunicacion se saturen y los canales de venta se multipliquen.

Tomando en cuenta que los objetivos fundamentales de toda empresa son: ofrecer productos y/o servicios utiles para la sociedad; fomentar el desarrollo de las personas; crear y distribuir la riqueza y garantizar su propia continuidad; los empresarios, de manera particular, deberan iniciar un proceso de modernizacion que les permita mejorar su competitividad a nivel internacional mediante la elaboracion de estrategias para el mejoramiento permanente de sus medios de produccion, distribucion y servicio. Estos variaran de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada empresa.

De acuerdo a la informacion recopilada y a la opinion de diversos empresarios los pasos a seguir por dichas estrategias, para aumentar sus posibilidades de exito, por un lado son:

-La Planeacion Estrategica.

Consiste en la seleccion de objetivos y determinacion de tacticas de crecimiento y estrategias competitivas que tengan posibilidades de lograr dichos objetivos. Se desarrolla en los niveles mas altos de autoridad de la organizacion.

-El Proceso de Control Ejecutivo.

Se desarrolla dentro del marco establecido por la planeacion estrategica, busca la obtencion y aplicacion eficiente de los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas. Este control se ejerce sobre diferentes aspectos de la estructura organizacional, sobre los procesos ordenados de planeacion y las tacticas normativas de la motivacion y control.

-El Proceso de Control Operativo.

Este tiene por objetivo llevar a la practica las tareas y actividades individuales de manera eficiente, esto es, la vigilancia y supervicion de las actividades realizadas por los ejecutivos de venta.

Por otro lado, estas estrategias deberan tender, principalmente a:

-La Flexibilidad.

Esta se refiere a la facilidad de adaptacion que posee una empresa frente a los cambios del mercado, los cuales provocan

modificaciones inesperadas en el gusto y deseo de los consumidores. La empresa debe ser capaz de percibir las, indicar las nuevas especificaciones requeridas por los clientes, traducirlas y plasmarlas en los productos y/o servicios que se ofrezcan.

Para ser flexibles, se recomienda mantener una organizacion con pocos mandos intermedios, areas de staff reducidas, funciones especificas y un sistema de informacion efectivo para poder adaptarse a las condiciones que se presenten.

-La Innovacion y Creatividad.

Ambas se han convertido en condiciones fundamentales de las pequenas y medianas empresas como elementos diferenciadores de su competencia.

Las empresas deben plantearse estos elementos como un proceso permanente dirigido a la busqueda de nuevas ideas y a la ruptura de moldes preestablecidos. La mayor ventaja competitiva que puede alcanzar una empresa, es por medio de actos verdaderamente innovadores que pueden manifestarse en un nuevo proceso de produccion, en un nuevo diseno de producto y en un nuevo enfoque mercadotecnico, entre otros.

-Calidad.

En un mercado global, el concepto de calidad va intimamente ligado al concepto de valor (calidad/precio). El valor supone que a una determinada calidad corresponde un determinado precio, logrando un punto de equilibrio. Aquellos productos y/o servicios que no lo alcancen tenderan a desaparecer del mercado en cuestion.

La calidad tiene que ver, tanto con el deseo de hacer bien las cosas como con el de contar con la capacidad de produccion y tecnologia necesarias para asegurar que, efectivamente las cosas se hagan bien y alcanzar a traves de ellas la productividad y competitividad deseadas.

-Alianza de Empresas.

Consiste en la union de empresas para aprovechar economias de escala al hacer compras conjuntas. Las empresas tendran mayor acceso a sistemas de credito y podran aprovechar equipos de diseno e innovacion tecnologica, dividiendo el gasto entre las empresas asociadas. Estas alianzas estrategicas incrementaran las ventajas de cada una de las partes al producirse asociaciones de importacion y nuevos enfoques para enfrentar los diferentes tipos de mercados.

-Servicio al Cliente.

Es relevante para toda empresa la identificacion de las necesidades del cliente, para el diseno de un producto y/o servicio que las satisfagan.

El servicio se esta tornando en una de las principales ventajas competitivas de un bien, siempre y cuando sea considerado satisfactorio por el cliente; es por lo que dicho servicio debe ser serio y profesional, aumentando la

frecuencia de visitas de ventas, mejorando tiempos de entrega y atendiendo dudas, aclaraciones y devoluciones. "La empresa debe brindar un excelente servicio a sus clientes, convirtiéndose así, en verdaderos asesores." (19)

-Organización.

Es necesario analizar y modificar la estructura organizacional de las empresas, de manera que puedan responder a los nuevos retos y cambios mundiales. La nueva estructura organizacional deberá ser abierta, con responsabilidades compartidas, más ágil en sus respuestas, poseer un mayor grado de comunicación interna, coordinación, delegación de tareas, trabajo en equipo y deberá orientarse al cliente, produciendo bienes y/o servicios de calidad.

Para que esta nueva estructura se pueda llevar a cabo, debe basarse en un nuevo estilo de dirección y nueva cultura empresarial acorde con la actualidad y el futuro próximo, dirigidas a la obtención de beneficios y al crecimiento de la empresa.

-Productividad.

Se refiere al incremento sustancial de la eficacia y eficiencia de las funciones empresariales en su conjunto, y constituye una estrategia esencial para enfrentarse a la competencia internacional.

"Para que una organización mejore su productividad deberá analizar y llevar a cabo modificaciones, manteniendo un estricto control en:

- a) Los sistemas de información, para la adecuada toma de decisiones;
- b) La estructura del salario, compensaciones e incentivos;
- c) Las políticas y procedimientos de trabajo para reducir los costos de operación;
- d) Los valores e ideas comunes que guían el comportamiento de los miembros de la organización;
- e) La estructura financiera y de gastos generales de la empresa, y
- f) la evaluación de la función de marketing para conocer la eficiencia de los programas comerciales en uso y dirigir estos a un plan de negocios global de la empresa." (20)

-Competitividad.

Esta implica la convicción de que la empresa es el órgano de que dispone la sociedad para transformar sus recursos en bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de sus miembros. Para una empresa en particular implica determinar que necesidades de sus clientes actuales y potenciales puede atender de acuerdo a sus capacidades y recursos, buscando la plena satisfacción de los mismos como objetivo primordial y criterio para medir su éxito; implica una actitud innovadora que impulse el mejoramiento continuo en todo lo que se hace; la búsqueda permanente de nuevas formas de satisfacción al cliente; no danar y mejorar en lo posible el entorno de la empresa, y lograr todo lo anterior de manera rentable

conservando e incrementando los recursos de que se dispone.

Integrarse al T.L.C. significara para las empresas, involucrarse en la creacion de diversos programas que giren en torno a un proyecto de exportaciones. Estos proyectos deberan incluir planes financieros de ingenieria y produccion, planeacion comercial incluyendo ventas y mercadotecnia, y planeacion de personal. La planeacion estrategica debera integrar dichos programas en un plan maestro, que representara al proyecto de exportacion mencionado.

Al crear la planeacion estrategica en mercadotecnia es necesario considerar dos alternativas posibles a aparecer. Primero, que la mezcla representada por todos los productos a promover constituyan satisfactores reales y afines del mercado seleccionado; segundo, que la mezcla actual se conforme por productos no afines a un solo mercado, lo que obligara a crear planes individuales.

La estrategia basica de mercadotecnia se representa por su mezcla formada por el mercado y el objetivo a satisfacer mediante los diversos puntos que complementan dicha mezcla, los cuales son: el producto, precio, promocion y distribucion. No hay que olvidar que dentro de cada uno de los anteriores es relevante incluir a la creatividad, pues ella representa una alta probabilidad de exito en la aplicacion de dicha estrategia.

Atendiendo a este proceso, tenemos el resultado general de los diversas opiniones vertidas por los empresarios respecto a las características que cada elemento de la mezcla de mercadotecnia debe poseer, para que en su conjunto sea un elemento eficiente dentro del sistema global empresarial.

PRODUCTO.-

Para responder a las exigencias de un mercado globalizado, consecuencia de la apertura comercial, los empresarios coincidieron en que deben dirigir sus esfuerzos a la creación e innovación de productos, principalmente porque dicho mercado exigirá productos competitivos en precio, calidad y servicio. También deben invertir tiempo para la búsqueda de alguna diferenciación de sus productos y para realizar investigaciones del mercado hacia el cual se vayan a dirigir.

Estuvieron de acuerdo en afirmar que el consumidor siempre buscará elegir entre los productos existentes, el que le brinde mayores beneficios y al mismo tiempo estará interesado en cuidar el valor de su dinero, por lo que quiere artículos durables, con calidad y que no pierdan su valor a corto plazo.

Al respecto cabe mencionar que los empresarios de nuestro país poco han hecho por conocer las verdaderas necesidades, gustos y deseos de los consumidores, debido a la seguridad que el mercado interno les ha brindado por años. Por consiguiente, si estos no se han preocupado por conocer las características de sus consumidores internos, mucho menos lo han hecho de los externos, y esto los coloca en desventaja frente a nuestro vecino del norte, quien ya conoce bastante de los consumidores mexicanos, debido a que parte de su territorio es poblado por gran número de estos, además de que los estados mexicanos fronterizos tienen una relación muy directa con dicho país.

Respecto al servicio, los empresarios manifestaron que de este elemento depende gran parte del éxito o permanencia de una empresa dentro del mercado, principalmente porque no es exclusivo de las empresas que se dedican a su venta, sino también de las empresas que venden productos las cuales deben brindarlo al momento de la venta y posterior a esta. El servicio ayuda a incrementar el conjunto de valores o beneficios brindados a los consumidores.

DISTRIBUCION.-

La distribución se realiza por medio de un grupo de intermediarios relacionados entre sí, los cuales hacen llegar los productos a los consumidores finales.

Las diversas opiniones respecto a los canales de distribución concuerdan en afirmar que el país no cuenta con la infraestructura requerida para dar salida a los productos existentes. Hace falta mejores y mayor número de vías de comunicación que nos puedan ligar con los puntos centrales de los mercados por satisfacer, así como transportes en número suficiente y de mejor calidad.

Afirmaron que México posee una estructura comercial que solo responde a las necesidades de las grandes ciudades y

pierde atención sobre importantes áreas marginadas de población; además de un sistema de abasto ineficiente e incapaz de poner agilmente en manos de los consumidores las mercancías que requieren para satisfacer sus necesidades. Resaltaron que la inexistencia de una infraestructura adecuada da como consecuencia el surgimiento de costos ocultos que son cargados al consumidor final.

Desde nuestro punto de vista, los empresarios no han analizado, de manera sistemática, las posibles alternativas de distribución para sus productos. No han llevado a cabo una planeación que les ayude a disminuir el intermediarismo existente, muchas veces innecesario, lo que da como consecuencia la escasez de productos. Todo esto, junto con la carencia de infraestructura adecuada, se convierte en un gigantesco obstáculo para el manejo correcto de los productos hacia los consumidores.

PRECIO.-

En este apartado es importante recordar que el precio de un producto se basa en entender el valor que los consumidores perciben de él. El precio es un determinante en la demanda que el mercado hace sobre los productos y afecta la posición competitiva de la empresa.

"Los precios en una economía de mercado, como el que se está perfilando en nuestro país, guardan una estrecha relación con el poder adquisitivo. Es en los precios donde la eficiencia, que se presupone a la economía de mercado, se patentiza. Por ello para el empresario, en lo particular, la adopción de la estrategia de precios debe requerir una atención especial."(21)

"Hay que considerar la sensibilidad a los precios que manifiestan los compradores en una economía de condiciones restrictivas al ingreso personal como la nuestra, para su utilización táctica en la estimulación de las ventas y la ampliación de la cuota de mercados." (22)

PUBLICIDAD.-

El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas, ya sea de una manera inmediata o en un futuro. Su finalidad es modificar los gustos y comportamientos de los receptores del mensaje para que prefieran los productos de la empresa.

Basándonos en la generalidad de las opiniones empresariales al respecto, se puede afirmar que es necesario informar a los consumidores sobre los nuevos y actuales bienes y/o servicios, de manera que se logre captar su atención y preferencia. La publicidad debe ayudar a encontrar bienes o servicios que satisfagan determinadas necesidades, pero también puede crearlas y convertirse así en su más directo y adecuado satisfactor.

"La publicidad es un factor eminentemente económico, si la competencia de mercancías y precios señala de hecho la existencia de un mercado, no existe economía de mercado que

pueda desarrollarse sin el auxilio de la publicidad. El crecimiento de las fuerzas de producción y consumo, junto con el de las tasas demográficas han puesto de relieve la necesidad y eficacia de la publicidad en los mercados."(23)

Al incorporar al T.L.C. el diseño de estas estrategias sera una de las responsabilidades mas importantes de los mercadologos de las empresas. Dado que las mezclas de mercadotecnia son estrategias comerciales acerca de como la empresa piensa penetrar en los mercados internacionales, es necesario definir las, sobre todo aquellas que puedan proporcionar a la empresa exportadora una diferenciacion en los productos y/o servicios que ofrece

El pilar de la actividad mercadotecnica es el consumidor final junto con sus patrones de demanda, convirtiendose en la columna vertebral de los procesos productivos. Por el, las organizaciones orientan sus esfuerzos a un mercado objetivo el cual se determina en base al comportamiento del consumidor. Dicho comportamiento se clasifica en los cuatro siguientes modelos:

"A) **Modelo Psicologico**

Este sugiere que el comprador responde mentalmente a estímulos externos o del ambiente.

b) **Modelo Economico**

Aqui las personas son consideradas como criaturas racionales, por elegir de manera logica y racional un producto, basandose en el mercado, precio y beneficios que de el obtenga.

c) **Modelo Sociologico**

En este modelo, las formas, instituciones y funciones de los grupos sociales ejercen una influencia directa en el comportamiento de compra, es decir, este ultimo queda explicado por el estilo de vida, grupos de referencia y los diversos estratos sociales y,

d) **Modelo Estadistico**

Este agrupa a los compradores de productos y/o servicios, asumiendo que todas las personas son prospectos logicos para convertirse en consumidores finales."(24)

Al respecto opinamos que la estrategia que deben implementar los empresarios, que esten en posibilidades de disputar los mercados nacionales y los ampliados, deben tener presente las nuevas características de los consumidores desde las perspectivas de informacion, esto es, la capacidad de los medios para comunicar y recibir respuesta inmediata.

Las empresas se enfrentaran a consumidores mucho mejor informados y esto contribuirá a reforzar el carácter informativo de la publicidad, que debiera concebirse, principalmente, como una ayuda al comprador.

Para concluir este apartado, en nuestra opinion consideramos que para tener éxito en el mercado extranjero, la calidad del producto y/o servicio y lo competitivo de su precio son factores importantes, pero tambien lo es una presentacion original y eficaz para definir al mismo, destacar sus características específicas y situarlo dentro de un nicho de mercado. Es indispensable estudiar la zona donde actuarán, conocer la competencia y en base a ello crear una presentacion mas atractiva para los consumidores finales, ya que los costos de publicidad son muy altos y se comeran una parte importante de las utilidades.

Entre las diferentes alternativas que pueden escoger los empresarios para poder competir con éxito, se encuentra una que es relativamente barata y productiva: Las ferias de comercio, las cuales brindan la oportunidad de conocer personalmente a la competencia, analizar el público cautivo, ver su reacción ante el nuevo producto o servicio y desarrollar la experiencia y contactos que influyen en las ventas de las empresas que asisten a ellas.

Para obtener una buena experiencia de la participación dentro de estas ferias, es necesario diseñar un módulo que presente de manera efectiva el mensaje publicitario, preparar al personal del módulo en la acción de negociación y cierre de ventas, tener estrategias y material de promoción, es decir, se deben presentar lo mejor preparados posibles, para así sacar de dichas ferias el mayor provecho posible.

CONCLUSIONES

Las condiciones economicas internacionales han evolucionado en los ultimos anos de una manera vertiginosa, de tal forma que la estabilidad economica y la capacidad de crecimiento de las naciones depende ahora mas de su flexibilidad para adaptarse a las continuas transformaciones y aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado interno, asi como en los terrenos de la ciencia e innovacion tecnologica.

Es evidente que nuestro pais esta transformandose a la par que otras latitudes; nuevos son los caminos que se abren para un mundo en constante cambio y en el que las tendencias a la globalizacion, la complementariedad y la modernizacion productiva son quiza sus rasgos mas distintivos.

Avanzamos hacia un modelo de sociedad cada vez mas madura que se proyecta definitivamente hacia la modernidad.

La meta de alcanzar bienestar solo puede ser lograda bajo un marco de planeacion y claridad en el modelo que se pretende seguir, asi como una vision de largo plazo en la que los cambios pueden ser realizados de manera tal que los costos se minimicen, poniendo en marcha una estrategia integral que prevea avances, no solo en materia de crecimiento, estabilidad y equilibrio economico, sino tambien en el bienestar de la poblacion.

A tres anos del inicio del gobierno de Salinas de Gortari, Mexico se encuentra en una economia en plena recuperacion de la crisis que le afecto durante buena parte de la decada de los 80's; los logros alcanzados en materia de estabilizacion y cambios estructurales estan a la vista y aunque siguen faltando importantes modificaciones al marco juridico en que operan las empresas para garantizar la permanencia de los cambios y mejorar la competitividad internacional de Mexico, el pacto ha rendido importantes frutos en la concertacion de los diversos sectores economicos, cuya meta final es lograr tasas de inflacion de un dígito.

La veloz apertura comercial que en pocos anos ha llevado a Mexico a ser una de las economias menos protegidas del mundo -lo que ha impactado negativamente en los sectores menos preparados para la apertura internacional- ha llevado a un deterioro creciente en la balanza comercial y esto ha influido de manera directa en la desaparicion gradual del caracter proteccionista bajo el cual vivieron las empresas mexicanas durante anos.

Hasta antes de la segunda guerra mundial, Mexico basicamente contaba con la industria que la inversion extranjera habia traído y unas cuantas fabricas de industria liviana que la iniciativa privada y, en algunos casos el gobierno, operaban a base de tecnologia importada. Al termino de la segunda guerra mundial, nuestras empresas iniciaron su desarrollo de acuerdo con la incipiente politica industrial, basada en la sustitucion de importaciones.

propicio la inversion , dando lugar al llamado "milagro mexicano" de los años 60's. A principios de los años 70's

nuestro gobierno central decidio participar activamente en la produccion, comercio y distribucion de bienes y servicios en casi todas las areas del quehacer economico. El proteccionismo ahullento a la necesidad y no incentivo la adopcion de esquemas de crecimiento, ni la busqueda de calidad; tampoco la orientacion al mercado ni la creacion de tecnologia propia. Dependencias tecnologicas, estructuras de costos artificiales y por lo tanto no competitivas internacionalmente , calidades de produccion duales (una para exportacion, con muy altos costos y otra la nacional o barata), y propicio un creciente rezago respecto a productos y servicios de los paises industrializados.

Para nuestro aparato productivo, esto genero una cultura de busqueda de ingresos sin esfuerzos y de escasa competencia, de menosprecio a las cambiantes necesidades del consumidor y un temor, casi reverente, a competir con las empresas de "afuera".

A mediados de los 80's la apertura de fronteras y los cambios a la Ley de Inversion Extranjera marcan el inicio de un nuevo esquema de desarrollo, reorientando la economia a competir con empresas globales, dentro y fuera de Mexico. Sin embargo, en Mexico, al igual que en muchos otros paises , el p'ceso de reaccion a los cambios en la manera de hacer negocios ha sido un esfuerzo aislado y basado mas en la subjetividad que en los hechos. Nos enfrentamos a mayores mercados, a distancias geograficas y a barreras de comunicacion y cultura.

Ante la expectativa de una mayor apertura y dinamismo economico en Mexico, a partir de la eventual suscripcion del Acuerdo del Libre Comercio Norteamericano, varias empresas internacionales estan destinando importantes recursos hacia Mexico, pero si bien los grandes consorcios se han estado fortaleciendo frente al reto que significa una mayor competencia internacional, las empresas micro, pequenas y medianas, que representan la inmensa mayoria de las unidades productivas del pais, siguen careciendo de graves carencias en materia de comercializacion, tecnologia, capacitacion y financiamiento.

La realidad parece indicar que la contribucion de las pequenas y medianas empresas a la economia mexicana resulta significativa ya que emplean a mas del 50 % del personal ocupado en el mismo. sin embargo sus ingresos solo representan la tercera parte del total industrial.

Las organizaciones participantes comparten los mismos pesares, no asi las expectativas de crecimiento y desarrollo, pues durante 1990 la baja calificacion en la mano de obra, los costo elevados y la mala calidad en las materias primas fueron los problemas centrales para su produccion que tuvo una capacidad ociosa del 35%.

Mientras que su parte el gobierno esta haciendo un esfuerzo por motivar la productividad del sector privado. La

Como un reto para los empresarios que quieren participar en el mercado interno y externo con compañías similares.

Cabe señalar que la apertura comercial no afecta por igual a los micro, pequeños y medianos industriales. El problema se esta agudizando en algunos sectores y, a pesar de esto, los industriales no esperan que la apertura de marcha atras. A los industriales les preocupa, sobre todo, el aspecto de financiamiento. Por ello, han trabajado junto con NAFINSA y cuatro bancos nacionales a fin de agilizar la existencia de mecanismos financieros.

Por otra parte, la información recopilada y analizada en la presente investigación, resumida en las líneas anteriores, nos permite comprobar la hipótesis expuesta al inicio de la misma, es así que: Las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas no cuentan con los elementos necesarios, tanto en procesos como en productos y/o servicios, para ser productivos y competitivos ante la liberalización económica que implica el Tratado de Libre Comercio. Es así que las empresas mexicanas no esta en condiciones de competir, sobre todo por el atraso tecnológico y la falta de costumbre de producir con calidad. Otros factores que influyen son la falta de capital, el tamaño del mercado (que impide producir en economías de escalas) así como carencias en la infraestructura del país. Solo las grandes empresas y algunas medianas y pequeñas estan en condiciones de enfrentar a la competencia. Aunque la liberalización comercial puede desarrollar la eficiencia y la competitividad de firmas nacionales, se vislumbran muchas quiebras y las que sobrevivan seran las que hayan mejorado su tecnología, calidad y productividad.

El TLC debe dar a la pequeña y mediana industria, sobre todo, reciprocidad en la apertura , reconocimiento de la asimetría de las economías, equidad en las condiciones comerciales, atracción de inversión extranjera y modernización de los esquemas de producción, comercialización y financiamiento para que así de a Mexico un crecimiento social, económico, político y cultural.

Es preciso buscar nuestras fuentes reales de ventaja competitivas, para luego consolidarlas y proyectarlas hacia donde sean aplicables, sin importar en que parte del mundo. Esas ventajas competitivas nos deben proveer acceso a una amplia variedad de mercados, ser diferenciables y proporcionar valor agregado al cliente final. Por supuesto, para darnos cuenta de nuestras ventajas competitivas, también debemos tener imaginación para visualizar mercados que aun no existen y habilidad para atenderlos mejor que la competencia.

En nuestra opinión, si una nación quiere hablar de desarrollo, tiene que pensar en su crecimiento industrial; tiene que haber alguien que se ponga a producir, que le de valor agregado a las cosas y pueda abastecer al mercado interno. Ahora, si el Estado reduce su carga fiscal, evita el burocratismo, continua con la desregulación y mejora la

147022

reciban un mayor apoyo crediticio, mayor promoción de la inversión y desarrollo tecnológico.

El TLC debe dar a las empresas menores, entre otras cosas, reciprocidad en la apertura, reconocimiento de la asimetría de las economías, equidad en las condiciones comerciales, atracción de inversión extranjera y modernización de los esquemas de producción, comercialización y financiamiento, para que así de a México en su conjunto mayor bienestar social y crecimiento.

Las micro, pequeña y mediana empresa, por falta de recursos no está suficientemente al día de los avances tecnológicos en el mundo, lo que las va a obligar a realizar un esfuerzo especial para desaparecer o al menos disminuir este problema. Para contribuir a este esfuerzo, los empresarios pueden realizar visitas a fábricas especializadas, asistir a ferias y exposiciones internacionales, practicar lectura de revistas especializadas, etc. Esto ayudaría al empresario a adquirir una cultura técnica que le ayudaría a desenvolverse en el mercado internacional.

El México empresarial deberá hacer el mejor uso posible del tiempo precioso que todavía le resta en prepararse; acelerar la velocidad, definir y poner en práctica las estrategias empresariales necesarias para el periodo de competencia sostenida que iniciará cuando entre en vigor el Tratado de Libre Comercio.

Las empresas estadounidenses se han valido de diversas herramientas analíticas para idear estrategias competitivas con las cuales aprovechar sus ventajas competitivas. El México empresarial necesita utilizar las mismas herramientas de modo que pueda desarrollar sus propias estrategias y competir eficazmente con las empresas extranjeras.

Por último, creemos que la creación de incubadoras de empresas es una alternativa importante para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, al mismo tiempo que ayudaría al país para competir internacionalmente, preparándolo para asumir los riesgos que implica un Tratado de Libre Comercio.

En México todavía no existen estas incubadoras, pero se cuenta con los conocimientos, las instituciones y tecnologías para armarlas y llegar al punto de crear nuevas factorías avanzadas y diseñadas para afrontar la competencia del TLC.

Consideramos que es un sistema innovador para dar asistencia a emprendedores en el desarrollo de nuevas empresas, proveyéndolas de una serie de servicios y apoyos para arrancar un nuevo proyecto empresarial. Las incubadoras canalizan adecuada y efectivamente el talento, las ideas y el capital; con esto se logra la expansión rápida de la comercialización tecnológica. Además proveen y facilitan a emprendedores, confortables espacios, soportes de servicios compartidos, apoyo técnico y financiero.

Esta incubadoras juegan un papel fundamental para la empresas en su periodo de arranque, al ayudarles a

subrevivir y Crecer durante el intervalo de tiempo en que son
mas vulnerables.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Bernal Sahagun Victor y otros. La integracion comercial de Mexico a Estados Unidos y Canada. alternativa o destino?, Mexico 1991, 2a edicion, ed. siglo XXI, 260 p.p.

Cazares Hernandez Laura y otros. Tecnicas actuales de investigacion documental, Mexico 1987, Ed. Trillas, 2a edicion, 190 p.p.

Fisher de la Vega Laura. Mercadotecnia, Mexico 1989, Ed. McGraw-Hill, 423 p.p.

Mason Edgard. Luz y sombra del TLC, Mexico julio 1991, Ed. Posada, 105 p.p.

Valdez Alfredo. Programa para la modernizacion y desarrollo de la micro, pequena y mediana industria 1991-1994, Mexico SECOFI.

Hacia un Acuerdo de Libre Comercio entre Mexico y Estados Unidos, presidencia de la Republica, Direccion General de Comunicacion Social, 25 p.p.

REVISTAS

Alto Nivel, (Mexico D.F.) ano 3, septiembre de 1991, num 37

Comercio Exterior (Mexico D.F.) marzo 1988, Vol.38, num. 3

Comercio Exterior (Mexico D.F.) julio 1991, Vol.41, num. 7

CONCAMIN OPINA (Mexico D.F.), Publicacion especial.

Expansion, (Mexico D.F.) mayo 10 1991, Vol.XXIII, num.564

Expansion, (Mexico D.F.) agosto 21 1991, Vol.XXIII, num.572

Expansion, (Mexico D.F.) sept. 4 1991, Vol. XXIII

Examen de la situacion economica de Mexico (Mexico D.F.) agts. 1991, Vol.LXVII, num.789, BANAMEX.

Examen de la situacion economica de Mexico (Mexico D.F.) sep. 1991, Vol. LXVII, num 790, BANAMEX.

Internacional, (Mexico D.F.) miercoles 22, mayo 1991.

Mercurio XXI, (Mexico D.F.), publicacion especial.

Publimerc (Mexico D.F.) ano II julio 1989, num. 78

Publimerc (Mexico D.F.) ano II diciembre 1989, num.99

Publimerc (Mexico D.F.) ano III mayo 1990, num.121

Publimerc (Mexico D.F.) ano IV julio 1991, nums. 179 y 181

Publimerc (Mexico D.F.) ano IV septiembre 1991, nums. 190, 191 y 192

Publimerc (Mexico D.F.) ano IV noviembre 1991, num 200

Publimerc (Mexico D.F.) ano IV diciembre 1991, num 202

Revista mensual para el inversionista (Mexico D.F.) ano 4, num. 43.

Tiempo (Mexico D.F.) abril 1991, num. 2556

PERIODICOS

Aguilar Gabriela." Exigira el TLC nuevos modelos de mercadotecnia", El Financiero (Mexico D.F.), 14 octubre 1991.

Abrego Octavio." Planeacion estrategica de las empresas", El Financiero (Mexico D.F.), 27 enero de 1992.

CONCAMIN. "El futuro de la pequena y mediana industria", El Financiero, 26 de septiembre de 1991.

CONCAMIN. "Falta cultura tecnologica y creditos", El Financiero 10 de octubre de 1991.

Ceron Salvador. "Apertura comercial y desregulacion, elementos de una nueva estrategia nacional en la nueva economia mundial", El financiero, 27 de septiembre de 1991.

Hernandez Jaime. "Tecnologia incipiente y baja productividad enfrentan las pequenas empresas con el TLC", El Financiero, 8 de octubre de 1991.

Lizarraga Rebeca. "Es necesario complementar el ajuste de la base productiva", El Financiero, 11 de octubre de 1991.

Lando Raymundo. "Pensamiento estrategico como factor de supervivencia empresarial", El Financiero, 8 de octubre de 1991.

Rodil Florencio. "Mercadotecnia:retos ante el TLC", El Financiero, 21 de octubre, 25 de noviembre y 23 de diciembre de 1991.

Rivero Samuel. "El aseguramiento de la calidad", El

Financiero, 14 de octubre de 1991.

Sinoneen Humberto y Cortes Alejandro. "Tecnología e integración a los mercados internacionales", El Financiero, 7 de octubre de 1991.

Valdes Luigi, Reyes Gonzalo, Delgado Isaura y Ocosco Gustavo. "Una nueva empresa para un nuevo entorno", El Financiero, 30 de septiembre de 1991.

Valle Alejandro. "Producción y TLC", El Financiero, 7 de agosto de 1991.

INFORMES

SECOFI. Informes semanales del Tratado de Libre Comercio, febrero a noviembre de 1991.