

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
(IZTAPALAPA)**



Casa abierta al tiempo

Se presenta como requisito para obtener el título de
Licenciado en Administración de Empresas, la siguiente tesina:

**IMPACTOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
FRENTE A LA
GLOBALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN
ECONÓMICA.**

POR:

MARTÍNEZ LOZANO MA. VIRGINIA

QUIROZ GUADIANA VERÓNICA IVONNE

RODRÍGUEZ BARRÓN MARLÉNE

ASESOR:

PROF. PEDRO SOLÍS P.

[Handwritten signature]
1996

AGRADECIMIENTO

EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTA TESINA GUARDAMOS UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO AL PROFESOR PEDRO SOLIS P. POR SU ASESORAMIENTO Y TIEMPO INVERTIDO DURANTE LA BÚSQUEDA, ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES MATERIALES UTILIZADOS PARA LA INVESTIGACIÓN.

VIRGINIA, VERÓNICA Y MARLENE.

INDICE

	pag.
INTRODUCCION	1
 CAPITULO I	
GLOBALIZACION Y REGIONALIZACION	
A.- Concepto de Globalización	12
1.- Factores que provocan la globalización.....	14
2.-Sector Financiero.....	16
3.- Sector Industrial y Servicios.....	18
 B.-Concepto de Regionalización	 20
1.-Factores que provocan la Regionalización	22
2.-Comunidad Económica Europea (CEE)	24
3.-Cuenca del Pacífico.....	25
4.- Tratado de Libre Comercio (TLC)	29
5.- Modelos Organizacionales de las Tres Regiones	34
6.- Empresas Post-modernas en la globalización	39

CAPITULO II

LOS PAISES EN VIAS DE DESARROLLO

A-Las Principales Regiones

1.- Africa	43
2.- Asia	45
3.- América Latina	46
4.- Europa Oriental	49

B. Efectos Generales de Países en Desarrollo

1.- Efectos Socioeconómicos	51
2.- Efectos Socioculturales	59
3.- Efectos Sociopolíticos	61
4.- Modelos Organizacionales	63

CAPITULO III

CASO MEXICO

1.- La globalización en México	66
2.- Efectos del Trayado de Libre Comercio	69
a. Efectos socio-políticos	70
b. Efectos socio-culturales	71
c. Efectos socio-económicos	72
3.- Modelo mexicano de organización	75

CAPITULO IV

CASOS PRÁCTICOS. (Investigación de empresas)

1.- Fábrica de Algodón Imperio S.A. de C.V.	87
2.- Frudesa S.A. de C.V.	92
3.- Legar S.A de C.V.	102
4.- La Casa de la Báscula S.A. de C.V.	113
5.- Palsa S.A.	120

CONCLUSIONES	127
--------------------------	------------

ANEXOS	135
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	137
---------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

El estudio siguiente se enfocará en los últimos cambios económicos que ha tenido el mundo, partiendo del estudio de los diferentes bloques económicos establecidos para lograr la globalización económica ya existente.

Dentro del primer capítulo se analizará los fenómenos de globalización y regionalización. La globalización es un fenómeno que atañe tanto a los países industrializados como a los que desean dejar atrás los problemas del subdesarrollo; de que la globalización conlleva una modernización productiva y económica que fortalecerá a ambos países.

El desarrollo capitalista industrial lleva un nuevo orden económico internacional, el cual no significa el predominio de las empresas transnacionales y las grandes potencias económicas siendo que incorpora conjuntamente a los países en desarrollo actualmente aislados del comercio y el capital, es decir, si el nuevo orden no logra atenuar las diferencias entre Norte y Sur el futuro estará impregnado de crecientes conflictos regionales en la periferia.

Los países desarrollados se encuentran en recesión desde finales de 1990, en un marco general de incertidumbre, no existen claras perspectivas de crecimiento económico a mediano plazo, por lo cual, se han visto obligados a expandir su comercio, (Apertura Comercial), a países que anteriormente tenían barreras comerciales.

Una de las tendencias del desarrollo capitalista es la transformación de avances tecnológicos e industriales, impulsadas a su vez, por la electrónica, la informática, la automatización, el uso de nuevos materiales y biotecnología en los procesos productivos.

El fenómeno de globalización pretende expandir los mercados de todo el mundo, sin embargo, son grupos pequeños los que tienen concentrada la mayor parte de la riqueza y quienes buscan dominar todo un bloque económico.

Por tanto podemos decir, que la globalización es una paradoja, porque hoy en día existe en el mundo un orden multipolar: Japón y China, la India y el Islam, la África Negra, la América Latina, la Comunidad Económica Europea y los países de la Unión Soviética y de los Estados Unidos; existe muchos centros no sólo dos, (E.U. y la Unión Soviética), muchas culturas, muchas soluciones. Es una resurrección de localismos culturales y políticos. Por otra parte, el capitalismo se asigna así mismo una ideología universal, en la actualidad este régimen económico se ha socializado y manifiesta una desmedida propaganda que trata de imponer al neoliberalismo como única corriente del pensamiento, capaz de explicar los fenómenos de globalización en curso, como son: el desempleo, deterioro en la economía y en particular en el caso de México, el efecto perjudicial en las industrias de bienes de consumo . Cientos de miles de pequeñas y medianas industrias cerraron y aún empresas grandes han caído.

Hasta ahora el capitalismo se presenta como única alternativa del sistema de organización económica y social al nivel internacional, el cual, se ha fortalecido con el derrumbe de la Unión Soviética.

El crecimiento del capitalismo ha llevado a la etapa de globalización mundial fortalecido por tres factores determinantes: el pensamiento conservadorista, el fin de la guerra fría y los bloques en pugna.

El pensamiento conservadorista ha impulsado un movimiento político iniciado con Ronald Reagan y Margaret Theatcher, con doctrinas neoliberales que han repercutido en todo el mundo e incluso en países socialistas como China y Cuba.

Otros de los factores que dió pauta a la globalización fue el fin de la "Guerra Fría", aunque de manera indirecta. Se dan rupturas en países comunistas para así avanzar rápidamente en el capitalismo.

El desarrollo del capitalismo es una de las principales tendencias hacia el proceso de globalización que han provocado la competencia entre las grandes potencias industriales, encabezadas por Estados Unidos, Alemania y Japón.

Las grandes potencias agrupan sus fuerzas en este contexto de globalización ha dicha agrupación se le llama regionalización.

La internacionalización de la economía no sólo avanza en la dirección de una economía mundial, sino en la integración de tres grandes bloques regionales.

El bloque Americano, formado por E.U. , México y Canadá encabezado por el primero de estos países y con la perspectiva de incorporar todos los países de América Latina que no será tan accesible dicha integración dado que ellos poseen un nacionalismo competitivo el cual consiste en primer lugar, en asumir la realidad de que la América Latina tiene un contraste de valores respecto de otros países del mundo. Es concluir que el país, la región, la cultura, esta en retraso y esta información se debe convertir en desafío, en acción positiva, en intentar algo por cambiar esa realidad. Estas actitudes son las que, de alguna manera corresponden a las alternativas del mundo moderno, esta primera actitud corresponde a un ideal de independencia. La segunda actitud consiste a un imperativo de independencia. Una integración entre otras cosas para ellos significa una vinculación comercial, económica, técnica, cultural, etc. con el propósito de ser mejores y no perder su identidad.

Sin embargo ahora en este último período de tiempo varios países de América, han abierto sus mercados, como Brasil, Argentina, Chile, Perú y Guatemala. Así también se han elaborado tratados comerciales entre los más sobresalientes estan el TLC y el Tratado de las Américas.

Este bloque regional tendría mayor importancia en nuestra investigación, puesto que nuestro país forma parte de las alternativas que ofrece dicha integración, así como las repercusiones a las empresas nacionales.

La CEE su finalidad es mejorar el funcionamiento de los mercados a través de impulsar a la competencia a la región, de armonizar normas y políticas que pertenecen al dominio nacional. Se pretende con el mercado único una mayor unificación política de los miembros y la creación de una moneda única.

Existe aún el reto de integrar otros países como Finlandia, Suecia, Noruega y Austria pero los costos de esta unión son el desempleo a largo plazo, inmigraciones masivas, oposiciones políticas al fenómeno de regionalización, etc.

En la CEE algunas naciones tienen mayor importancia en la integración un ejemplo de ello es Alemania, se encuentran al frente sus empresas constituyendo el modelo organizacional en Europa. Francia es una fuerza económica y política de Europa, muy importante también en Europa.

Por otra parte, el bloque asiático el cuál está conformado principalmente por Japón, esto a razón de su poderío económico y su dominio tecnológico, además de que las organizaciones japonesas constituyen el modelo más acabado de organización flexible; en un segundo término están incluidos los países llamados comúnmente de recién industrialización que son Corea, Taiwan, Hong Kong y Singapur, y los cuales han tenido relevancia en los últimos años

por constituir casos excepcionales, sino los únicos, de países que aparentemente han pasado el umbral del subdesarrollo; por último los países considerados como en vías de desarrollo que son Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas. Toda esta región es sin duda la de mayor crecimiento y expansión económica; esto debido al alto dominio tecnológico con el que cuentan las empresas y la lucha de los países de reciente industrialización por alcanzar el nivel de desarrollo de su poderosos vecino.

La región contiene en si misma un conjunto de experiencias en términos de las formas particulares que han asumido la integración de prácticas modernas y tradicionales, así como la confrontación de la cultura occidental y oriental.

La constitución de estas alianzas económicas estratégicas entre países y entre empresas, parten del aprovechamiento de las ventajas comparativas y la complementación productiva. En dichas alianzas las empresas transnacionales son las que están concentrando las decisiones que determinan (por encima de los Estados) la producción, el desarrollo tecnológico, el empleo, las balanzas comerciales, los flujos de capital y los niveles de vida de la población de muchos países del mundo.

Los modelos organizacionales representativos de estas regiones se caracterizan generalmente por su eficiencia, eficacia, productividad y gran respeto hacia su trabajo, colocando a estos como grandes potencias mundiales.

Dentro del segundo capítulo se encontrará una explicación de los países en vías de desarrollo. Desde el momento en que las diferentes economías se convirtieron en una sola, el consumismo se vuelve la fuerza motriz de la economía mundial; contrario a esto, millones de personas luchan en la pobreza en el desempleo y existe un aumento de migraciones hacia otros países. Otra consecuencia de la globalización mundial son los convenios entre naciones para resolver los problemas más grandes del capitalismo, la desigualdad y concentración de la riqueza de las sociedades ; porque este fenómeno propone beneficios a todos, los cuales todavía no los reciben zonas geográficas como Asia, África y América.

De la interdependencia entre bloques y naciones los países de la región del sureste asiático no están fuera de las repercusiones de una crisis temporal generada por algún otro bloque comercial.

América latina ha tenido evoluciones en diversos factores económicos y sociales los cuales inciden en la política y en particular en la democracia. El futuro de este proceso proceso esta amenazado principalmente por las tendencias de los modelos de desarrollo que se impulsan en las regiones y que apuntan a crear profundas fracturas sociales. Por otra parte también enfrenta cambios substanciales en la forma de organizar su producción económica. La dinámica de cambios y Reforma , el sector externo ha sido centro de substanciales transformaciones.

Las desgravaciones arancelarias y la eliminación de restricciones al comercio se han efectuado rápida y radicalmente, ocasionando desequilibrios y hasta quiebras en las industrias.

Los desafíos económicos de fin de siglo para los países latinoamericanos y especialmente para México van más allá de lograr durante un cierto período de tiempo una amplia tasa aceptable de crecimiento del producto y el empleo. Partiendo de un rezago económico y social ancestral, aunque diferenciado según los casos, estos países se confrontan a la necesidad de encontrar modos de salir del atraso en el contexto de los cambios en curso en la economía mundial .

La modernización es un efecto que enfrenta tardíamente la región de América Latina en cuanto a sus valores y cultura, ya que ingresamos en la modernidad cuando una parte de las naciones han estrado a la post-modernidad.

Frente a la crisis que los países latinoamericanos enfrentan los hombres de todos los tiempos y lugares piensan consumir mercancías, eso es lo más importante para ellos ; ya que el dinero tiene una importancia relevante en la actualidad.

Considerando que la regionalización complementa a la globalización en el sentido estricto de que aquella representa un nivel de integración introduce una mayor posibilidad de comercializar con un mercado más amplio, sin duda, el mundial.

En el tercer capítulo se tratará de explicar los efectos de éstos fenómenos en el caso México. Para México la globalización y la regionalización significa aceptar las nuevas formas de dependencia y subordinación que hoy las principales potencias imponen al buscar mayores tasas de exportación, recursos naturales y comerciales.

La principal ventaja competitiva que ofrece México en esta guerra económica internacional, es el costo tan reducido de su mano de obra, (la más baja del mundo), sin embargo se sigue castigando severamente.

La presencia de México en el exterior ha sido reforzada gracias a la intervención diplomática y económica del gobierno. Sin negar la importancia de este esfuerzo, es importante, ya que provoca una situación contradictoria. Diversificó las relaciones internacionales del país y concentró en extremo las relaciones económicas con Estados Unidos

En el aspecto financiero México se encuentra ante la bancarrota que significa estar a las puertas de la suspensión de pagos y a una gran macrodevaluación; surgieron los planes de salvamento -que no resuelven las dificultades de fondo. por parte del ejecutivo de los Estados Unidos y el Fondo Monetario Internacional. El programa de rescate responde a las consecuencias posibles que derivarían de una suspensión de pagos por parte de México. La primera de éstas, sería la constitución de un rotundo fracaso de Tratado de Libre comercio y en una mayor pérdida de empleos en los países miembros. La segunda consecuencia implicaría un ruptura de las cadenas de flujos financieros

conformando una verdadera crisis mundial de los mercados internacionales de capitales.

El reforzamiento de las relaciones comerciales y financieras con los países de la región del pacífico ocupan un lugar preponderante ya que algunos de ellos constituyen en conjunto una mayor globalización y competencia económica.

Adentrados en el cambio organizacional y en el marco de una apertura comercial para México la tecnología se desarrolla con el objeto de fomentar un conocimiento estratégico que genera ventajas competitivas de la empresa en el exterior. El Libre Comercio es en buena parte un modelo de desarrollo de estrategias competitivas de los empresarios al asegurar mayores dividendos en sus negocios, del individuo a través de la mayor satisfacción de sus demandas (y la creación con ello de una economía de consumo) y del gobierno, a través del fomento y estricto mantenimiento de las libre fuerzas del mercado.

Se ha visto que un efecto social es la preferencia por parte de la población mexicana de consumir artículos importados, los cuales desplazan a los productos nacionales y esto trae como consecuencia un déficit comercial, desempleo (para reducir costos, dada la baja calidad) lo que trae consigo una mayor marginación de la población.

Dentro de este contexto la investigación desea indentificar los efectos y perspectivas que tendrán cinco empresas mexicanas en este reto de comercialización como último capítulo.

CAPITULO I

GLOBALIZACION Y REGIONALIZACIÓN

CONCEPTO DE GLOBALIZACION

La globalización es un fenómeno en el cuál existe una interdependencia de economías llevando consigo una competencia ardua y permanente para aquellos países que han abierto sus mercados como son los países en vías de desarrollo. Un cambio mundial que flexibiliza las políticas nacionales para lograr un mayor intercambio comercial, financiero, tecnológico y de inversión.

La globalidad viene representando un instrumento muy importante en la expansión del capitalismo, ya que este modo de producción ha favorecido a algunos grupos de la población que tienen la mayor parte de riquezas y con el nuevo elemento de los últimos años "las luchas de liberación y las luchas de clases, aparecen como un fenómeno terminado, como conceptos obsoletos; en vez de la liberación se propone la inserción o la integración y en lugar de la lucha social, la solidaridad humana o empresarial"; (Gonzales,1993:27) sin embargo ante esta búsqueda de liberación los hombres ricos promueven la inserción de aquellas clases no poderosas sobre los medios de producción para lograr un nivel requerido en este nuevo mundo globalizado.

El proceso de globalidad tiene como finalidad que las mercancías de cada país se intercambien por completo en el mundo, el objetivo es la obtención de la mayor riqueza posible a través de la comercialización internacional.

El éxito del futuro de los pueblos depende de bases sostenidas en distintos elementos que deben desarrollarse mediante decisiones prudentes por parte de los gobiernos, porque de éstas depende la vida social, económica y política de las naciones; el Estado deberá señalar en cada rubro las políticas y estrategias necesarias para obtener beneficios de la libre comercialización, de manera contraria, aquellos países no preparados se verán en desventajas de competir, ya que no existe otra solución por el momento, es una expresión del capitalismo que inició hace años y necesariamente absorberá a todas las regiones pobres o ricas, lo deseen o no.

La preparación de un país para integrarse a la competencia requiere que los sectores financiero, industrial y de servicios se observen como una gran empresa la cuál el personal (su población) debe tener capacitación y adiestramiento para ser más eficientes en la actualidad con énfasis en este aspecto, respecto a tecnología fortalecerse con plantas productivas de punta, esto puede lograrse con una cultura de excelencia; porque con esta perspectiva fue como naciones desarrolladas avanzaron en este camino y lograron mayor productividad en diversos aspectos.

FACTORES QUE PROVOCAN LA GLOBALIZACION

El mundo avanza hacia la globalización económica; la existencia de factores que impulsan a tal proceso son principalmente el fin de la Guerra Fría y el fin de la política armamentista que durante cuarenta años han reprimido a gran parte de la humanidad.

Las profundas transformaciones que en los últimos veinte años se vivió son el derrumbe del socialismo de la Unión soviética y Europa Oriental; las naciones capitalistas industrializadas , tras el corto respiro que les procuró la aplicación de políticas neoliberales aún no salen totalmente de la crisis y por lo tanto las perspectivas de crecimiento no son claras. Las economías del Tercer Mundo, sometidas aún por la crisis de la deuda y las políticas de ajuste tuvieron que abandonar las estrategias de desarrollo de tipo proteccionista y realizaron aperturas con el exterior. El agotamiento del modelo estatal y semiestatal en la India, Turquía y muchos países del mundo árabe, de África y América Latina han provocado en todas partes la sustitución creciente de los mecanismos de mercado por procedimientos administrativos en la regulación de economías nacionales y de redefinición del lugar y del papel del sector público.

La herencia de la posguerra y del mundo bipolar es la reforma de la institucionalidad política y económica. El comercio exterior asociado a la liberación del intercambio que a partir de la posguerra se impulsó en el marco del GATT. el crecimiento del Japón desde la posguerra ha sido impresionante.; Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur han registrado desde los sesentas

tasas de crecimiento muy dinámicas y una creciente incorporación al mercado mundial. Posteriormente sean agregado a los países exitosos los llamados “Dragones” : Malasia, Tailandia y, en menor medida, Indonesia y Filipinas. En 1991, y por primera vez desde la posguerra, el comercio de Japón con los países de Asia del Pacífico superó al realizado con los Estados Unidos. Durante el periodo de posguerra Japón articuló los sistemas productivos de los países de su área de influencia histórica. Tradicionalmente ligadas al Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda se integran cada vez en mayor medida al bloque asiático.

Por lo que se refiere a Europa Occidental es la zona más integrada del mundo nos remontamos al principio de los años cincuenta, cuando se creó la comunidad del acero; en 1957 se asigna el Tratado de Roma que dio origen a la Comunidad Económica Europea formada por doce naciones. Con la firma del Tratado de Maastrich en 1992 la Unión Europea amplía sus miembros y con ellos se espera alzar la integración económica y política de Europa.

La profundidad de la crisis y el desarrollo de tendencias deflacionarias de larga duración en las economías industrializadas como son: sobre endeudamiento, baja de los precios en bienes raíces y otros productos, contradicción del crédito bancario y de la intermediación financiera, reestructuración plantillas de personal de las corporaciones, volatilidad bursátil entre otros, y otros los cuáles crean un escenario del lento crecimiento de las economías, así como del crecimiento de las economías, así como el comercio y la intervención internacionales. Todo ello hace prever un reforzamiento del

proteccionismo y de la rivalidad comercial y un conjunto de economías hacia adentro, lo que, impulsará la deflación y aumentará la crisis.

La globalización no se desarrolla de manera lineal, sino en el marco de grandes obstáculos que marchan en dirección contraria. Al lado de los factores que impulsan el proceso de globalización, algunas contratendencias intensifican el proteccionismo, el cierre de economías e incluso la fragmentación de los estados nacionales.

SECTOR FINANCIERO

El sector financiero de México ha tenido grandes ajustes, los cuales representan verdaderos cambios en la estructura de 1990 a la fecha.

La modernización integral tuvo reformas del Estado, cuyos resultados afectaron en particular el ámbito monetario-financiero.

En los años ochentas los cambios actuaban en una estrategia de cambio estructural, con ello se favoreció el capital extranjero en forma de inversión y préstamo transnacional, así también los grupos económicos de capital privado nacional. Es así como el capital se vio fortalecido. El Estado ya no tiene la misma importancia en la economía como son los capitales privados, los cuales intentan asumir la rectoría y la responsabilidad.

Se da una apertura productiva, comercial y financiera, resultado de la liberalización y reprivatización de la economía. Se proporciona un mayor poder monopólico a algunas fracciones del capital, en particular a las vinculadas con la esfera financiera.

Surgen nuevos elementos en el periodo de transición hacia el nuevo modelo que se configura con la política de bloquización, a partir del Tratado de Libre Comercio de América del Norte que son: la reestructuración y la modernización del sistema financiero.

La búsqueda de una competencia abierta entre los bancos nacionales y extranjeros se inicia en 1990 con la reprivatización bancaria y la desregulación y la liberación financiera.

El planteamiento de separar los grupos financieros y grupos industriales y comerciales, para evitar el control de un grupo hacia otro, se da por la normatividad existente en 1993. A pesar de todo lo anterior se tiende a la concentración y a la internacionalización del sistema; se agudiza la competencia de capitales locales y se consolidan importantes grupos económicos o conglomerados empresariales, específicamente en grandes sociedades financieras que concentran la propiedad de los principales bancos y empresas.

Los indicadores macroeconómicos comenzaron a sufrir fuertes presiones frente a un entorno mundial desfavorable y a una anunciada crisis política interna, esto en el primer semestre de 1994. La estrategia gubernamental

se enfrentó al bajo crecimiento del PIB, el cuál no refleja la carestía y escasez del crédito, los cierres de micro, pequeñas y medianas industrias y la creciente tasa de desempleo abierto.

Por lo anterior es importante que se tomen nuevas medidas o políticas que permitan al país alcanzar el objetivo preestablecido, una vez firmado aquel acuerdo trilateral de Norteamérica, de llegar a ser un país desarrollado partiendo de que este financieramente se encuentre equilibrado, aun en la globalización mundial, compitiendo con mercados financieros potenciales que permitan satisfacer aquellas necesidades indispensables.

EL SECTOR INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS

Para insertarse en el mundo globalizado los sectores productivos firmaron en nuestro país, el Acuerdo Nacional para Elevar la Productividad y la Calidad, hace algunos años, con el cuál se estructuraron programas al respecto.

La paulatina consolidación de la apertura comercial la estabilidad macroeconómica y la desregulación de mercados y actividades productivas han ocasionado la llamada "Revolución Microeconómica" en México la cuál pretende mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y en la operación de los mercados así como incrementar la productividad.

Cabe mencionar que existe una carencia de datos relevantes por ramas, empresas y regiones. Otro es que los indicadores económicos disponibles no ofrecen información sobre las opiniones y concepciones de quienes materializan la productividad, es decir, las empresas.

De igual manera el sector industrial busca aumentar su productividad a través de las mismas medidas las cuales, se puedan ver como repercuten de diferente manera al sector mencionado anteriormente. Aquí las empresas en el aspecto de capacitación de personal, no han tenido un énfasis por mejorar la eficiencia del mismo, sin embargo, hubo una mayor observancia en los programas de calidad total las cuales se enfocaron con mayor incidencia en las empresas grandes a diferencia, del sector servicios, al observar esta discrepancia entre los lugares de importancia que les dan a los rubros consideramos que deben darse el mismo auge a todas las medidas para así lograr los objetivos establecidos de una competitiva productividad.

Por otro lado, las inversiones de maquinaria y equipo han sido predominantes en el sector industrial ya que es la base de la productividad, la modernización es el punto central hacia una real competitividad. "Las empresas industriales parecen seguir una estrategia de conservación de mercado (de supervivencia) más que una dirigida a incursionar en nuevos mercados, lo que conduciría a ampliar sus escalas de producción". Podemos ver los procedimientos que están utilizando las empresas de ambos sectores para iniciar la inserción en la globalidad económica.

Se han dado importantes cambios en los diferentes sectores dada la insistencia que el fenómeno de globalización exige, pues para llegar a ser un país competitivo deben cambiar las actitudes austeras hacia aquellas innovadoras propuestas de desarrollo, sin embargo el pensar en un mundo globalizado no solo significa un libre cambio de mercancías ya que este es un fenómeno que trae consigo la regionalización, aquella idea de pertenecer a una de las tres regiones más importantes debe cambiar nuestra perspectiva.

A continuación se explicará el fenómeno regionalización y por ente las tres regiones que mueven la economía de todo el mundo.

CONCEPTO DE REGIONALIZACIÓN

Hoy en día, el mundo cambia rápidamente, los negocios son un factor determinante en cada país, tanto que están sufriendo en estos momentos una interrelación de naciones convirtiéndose ésta una tendencia mundial dominante del fin de siglo.

El regionalismo es una cohesión de países, un organismo de cooperación internacional, con objetivos de crear libre comercio para fomentar el desarrollo económico de las naciones de la región en beneficio de los intereses de cada uno de ellos. "Un fenómeno que caracteriza la formación de bloques entre países que conforman un espacio económico propio, con independencia de

otros, que intentan fortalecer los vínculos económicos entre sí y acentuar el intercambio a través de la unificación de los mercados nacionales, bajo el supuesto de generar beneficios generalizados".(De la Rosa, 1995:81). La integración se convierte en un instrumento ofensivo con el que se busca apoyar su inserción en la economía internacional y fortalecer su poder de negociación frente al resto del mundo.

La formación de bloques es una estrategia para los estados más representativos de cada región, ya que ellos refuerzan su poder y le dan una mayor importancia a nivel internacional a los demás países, así también estos se pueden apoyar y refugiarse en el manto de los poderosos, ofreciendo una imagen de solidez económica.

La regionalización en Europa y Asia en realidad no es para ellos un factor tan importante " when looked at from the firm's point of view, the impact of regionalization should not be exaggerated. As for as multinational enterprises are concerned, regional markets represent only a fraction of the global markets" Los mercados regionales se limitan por los acuerdos entre firmas internacionales las cuales son valuadas como estrategias en la amplitud del mundo más que como uniones geográficas.

La asociación de países, conforma intereses comunes que tienden a prevalecer sobre las naciones no integrantes " y con mayor razón por encima de consideraciones de orden multilateral". Estos grupos pueden crear bloques

económicos y políticos capaces de crear rivalidad entre si; y con el resto del mundo en detrimento de la cooperación internacional.

FACTORES QUE PROVOCAN LA REGIONALIZACIÓN

El proceso de regionalización, es figurado como un nuevo orden mundial que se establece de manera socialmente violenta y provoca una gran competencia por la eficiencia. Esto se ha dado por diversas causas suscitadas en algunos países, los cuales, ahora encabezan los bloques regionales.

La caída del mundo comunista conformado principalmente por la URSS y el bloque de la Europa Oriental fue el término a la Guerra Fría de enfrentamiento de la Unión Soviética y Estados Unidos de América. La victoria norteamericana fue aparente, porque esta nación representó problemas económicos y al mismo tiempo hubo un recuperación de Japón y de algunos Estados europeos en materia económica y política, lo cual ha alineado un mundo con tres polos dominantes, a través de las asociaciones regionales ya sea por acuerdos o tácitamente en Europa, América y Asia del Pacífico. El mundo actual se perfila hacia la consolidación de estos tres grandes bloques regionales su integración no es sólo resultado de la voluntad política de los gobiernos, sino que responde a procesos participantes que se vincularon con su respectiva potencia dominante-caso América del Norte y Asia- y se crearon “espacios económicos naturales”. Aunque los gobiernos postulan que los acuerdos de integración en marcha no van en contra del multilateralismo definido por el GATT, los

acontecimientos evidencian el avance de la construcción de los espacios económicos.

Para el bloque regional latinoamericano, la integración se convirtió en un instrumento ofensivo con el que busca apoyar su inserción en el comercio internacional y fortalecer su poder de negociación en el mundo.

Una principal causa de regionalización en América Latina son las condiciones de los países que la integran en especial es el Caso México, es decir, su situación socioeconómico y político. A través de la libre comercialización se busca mejorar estos aspectos.

Por lo anterior podemos darnos cuenta que la regionalización es una forma de mantener fuertemente acuerdos entre las diferentes potencias del mundo, dichos acuerdo no son tan solo a nivel "vecinos" (Estados Unidos-México) sino a nivel bloques, conjunto de países encabezados por una potencia económica, los cuales permiten cumplir el objetivo de libre cambio que persigue la globalización. Dado lo anterior consideramos importante describir cada uno de estos bloques por separado.

COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (C.E.E.)

Durante los años 50's y 60's Europa experimento una integración que a su vez dio pauta para una recuperación económica que en los años setentas retrocedió. Ya a principios de los años se crea el mecanismo de tasa de cambio para estabilizar las fluctuaciones interregionales de las monedas, que tiene como objeto primordial el de mejorar el funcionamiento de los mercado de la CEE, todo ello para dar un impulso a la competencia en la región, y no permitir que existan los oligopolios nacionales.

El Tratado de Maasticht es un complemento al concepto de mercado único, prevé una mayor unificación política de los integrantes de la CEE, por lo tanto se muestra en ella el objeto de una soberanía común de los miembros en relación al resto del mundo, pero también en el plano interno en relación al mercado .

La CEE a favorecido a la competencia regional esto a través del libre tránsito de mercancías , capitales y personas, retirando las medidas de proteccionismo y evitando la creación de “ Superempresas” regionales.

Con la creación de esta comunidad, los europeos han puesto más imaginación y esto constituye un gran proceso de integración y regionalización económica, la cual contiene acuerdos jurídicos, políticos y diferentes formas parlamentarias en la comunidad. Con dicha comunidad, pero de forma implícita se encuentra en proyecto cultural teniendo su base en la recreación y

renovación de las raíces históricas del continente y los valores de la llamada civilización occidental.

Suecia, Finlandia, Noruega y Austria son países que tendrán un proceso de integración a la CEE. El desempleo a largo plazo es uno de los problemas que enfrenta, esto y el difícil proceso de unificación de las dos Alemanias y los efectos que surgen de la rápida evolución de las relaciones de la CEE con los países de Europa Occidental.

Pero no son sólo esos los problemas a los cuales se deben enfrentar en la integración de Europa, sino al racismo cada vez más abierto, inmigraciones masivas, la guerra en la antigua Yugoslavia y otros grandes problemas .

Alemania es el principal país en Europa que ha tenido un gran peso en el momento de su integración, al igual que Francia , dichos países forman la columna vertebral de la CEE. Las empresas tanto alemanas como francesas son vistas como paradigmas organizacionales y paradigmas de eficiencia organizacional.

CUENCA DEL PACIFICO

Desde los años 80's se realizaron estudios de globalización, pero desde dos décadas anteriores se inicio un proceso de internacionalización.

Mientras las firmas internacionales continúan con una tendencia de expansión espacial de actividad industrial la globalización se distribuye y reorganiza constantemente la actividad industrial a nivel mundial. Es así como el título de cohesión en reglamentaciones concernientes a comercio internacional ha sido considerado como un factor determinante en la integración económica.

La regionalización en Asia no es un fenómeno nuevo. La dimensión cultural y económico se ha percibido a lo largo de su historia. Hoy se le ha llamado la integración regional comercial a pesar de sus fuertes diferencias regionales y culturales que existen dentro del continente.

Ahora la región económica cerrada ofrece un modesto desarrollo en las entidades geográficas como ventaja colectivas económica.

Asia del Pacífico después de conocer que hace años inició como una región comercial se puede decir que es una zona económica natural que emerge como el tercer polo , bloque económico asiático, el principal país. es Japón, continúan 4 países industrializados Corea, Taiwan, Honk Kong y Singapur , por último también forman parte países subdesarrollados: Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas.

Existe la formación en "V" es una relación entre los tres grupos, Japón exporta los productos de alta calidad y tecnología, invierten y existe subcontratación internacional, y a Estados Unidos se exporta los productos.

El fenómeno de regionalismo la integración se realizó mediante procesos informales al margen de cualquier arreglo institucional. Este proceso y los formados a través de acuerdos se han llamado Regionalismo Abierto.

Este concepto fue originado por Mosayoshi Ohiora, primer ministro de Japón quién propuso una cooperación regional abierta de acuerdo a la comunidad global con la finalidad de unir intereses Asia del Pacífico y encarar amenazas al exterior.

Con esta perspectiva, se origina el Consejo de Cooperación Económica del Pacífico (CCEP) . El objetivo de la organización es desarrollar una región abierta de forma global que incorpore países en ambos lados del océano con las mismas ideas. El regionalismo abierto promueve la cooperación económica para reducir eventualmente las barreras del intercambio comercial entre los países de la Cuenca del pacífico.

Por otra parte, se organizó el APEC en 1989, también promulga el regionalismo abierto defiende la no discriminación , la apertura y la orientación hacia el exterior de los acuerdos regionales.

Es así como esta doctrina (antes dicha) tiene una concepción transpacífica de los procesos de integración en rubros en ambos lados del Océano Pacífico considera los modelos subregionales , TLC, el Mercosur y los formados en Asia, guiados por los principios del GATT.

El bloque asiático del Este está encabezado por Japón con una agrupación al noreste integrada por China, Rusia, las dos Coreas y Japón.

En 1992, se conformó el Área de Libre Comercio de la ANSEA (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático). En este punto quisiéramos resaltar, que la economía de Estados Unidos comenzó a manifestar una composición diferente a partir de la recuperación de la Guerra Mundial, iniciando en noviembre de 1982. Estos comportamientos en su economía ocasionaron un deterioro en su poder mundial así como en su imagen de ser un país, con capacidad dominante mundial. "En abril de 1991, concluyó la novena recesión de la posguerra y comenzó un proceso de recuperación. Esto reforzará la hipótesis de que estamos frente a un cambio permanente tanto del comportamiento económico de Estados Unidos como de su significado y papel en la operación del capitalismo a escala global." (Rangel, 1993:4). Es por esto, que Estados Unidos decidió formar un gran bloque regional el cuál traería consigo grandes beneficios a dicho país y por ello integró el buscado "Tratado de Libre Comercio" "la iniciativa para las Américas propuesta por el presidente Bush en 1990 acabó de definir el carácter de los procesos latinoamericanos de integración, que pasarán a formar parte de la estrategia mundial adoptada por Estados Unidos para enfrentarse a las otras potencias que le disputan la hegemonía mundial en esta época de la posguerra fría", (Rangel, 1993:5) sin embargo, este tratado que pretende buscar grandes beneficios para dichos países se ha visto envuelto en una competencia ventajosa para México puesto que debemos contemplar que Estados Unidos como líder de dicho bloque, forma parte ahora de uno de los países desarrollados en el mundo (con gran hegemonía mundial) mientras tanto que

nuestro país forma parte de aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, con la esperanza de llegar a ser una potencia .

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El Tratado de Libre Comercio de América representa otro ejemplo persistente de un nuevo regionalismo en el mundo.

Este tratado fue celebrado por Estados Unidos , Canadá y México el 12 de agosto de 1992, el cual tiene como propósito fundamental integrar a dichos Estados en un gran bloque económico , se busca principalmente complementar las economías de los países que integran este acuerdo a través de la combinación de recursos naturales, capital y mano de obra.

Dentro de los objetivos del negociación se pretende:

- *estimar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios
- *promover condiciones de competencia leal
- *apoyar las oportunidades de inversión en territorio norteamericanos
- *apoyar los derechos de propiedad intelectual
- *crear procedimientos que regulen la aplicación y cumplimiento de los lineamientos establecidos en el mismo tratado

(Cooper y Lybrand, 1992:2)

La característica de ambos países marca aspectos económicos, políticos, y socio-culturales que no permiten que dicho acuerdo cumpla fielmente con los objetivos preestablecidos.

Entre los diversos intereses que busca Estados Unidos es estimular la competencia y el mejor funcionamiento de los diversos mercados frente a una desreglamentación de mercados, lo que permitiera desarrollar el comercio mundial. Este tratado de libre tránsito, podríamos pensar que es un tanto "elitista" dado que se han seleccionado cuidadosamente las mercancías y capitales que participan en dicho tratado pero nunca se menciona un "libre tránsito de personas" es decir, que la mano de obra hacia Estados Unidos no se tomará como una mercancía "libre" dentro de este acuerdo.

Entre otras cosas, México se consideró como un puente de acceso al mercado de Estados Unidos por lo que, al asociarse con ese país aseguraba una vinculación, si bien, indirecta con el mercado más grande del mundo, dentro de este contexto el TLC fue aprobado por un grupo de empresas y en contra tuvo a la micro y pequeña empresa que oponían a la firma ya que los sindicatos americanos señalaban el peligro de una fuerte emigración de empresas hacia México y denunciaban los métodos y las condiciones de trabajo inaceptables existentes en este país, por su parte los grupos ecologistas denunciaban la falta de rigor de normas materia de polución y su baja aplicación en México. ante esta creciente oposición al TLC Clinton desarrolla una estrategia que consiste en la firma de acuerdos paralelos sobre el derecho al trabajo, la protección del medio

ambiente, y medidas de seguridad para prevenir movimientos inesperados y bruscos de importaciones.

Sin embargo, podemos señalar que los acuerdos regionales no son tan favorables en el sentido de soberanía en el diseño de estrategias económicas y objetivos políticos. Observando una desventaja predominante entre Estados Unidos y México es la siguiente cuestión ¿Porqué México ingresó a un TLC aún sabiendo el nivel que ocupaba frente a sus competidores? Se puede decir que México busca que las empresas sean capaces de competir sobrevivan ante esta difícil lucha de libre comercialización. Después de un periodo muy grande de proteccionismo comercial decidió abrir sus mercados para impulsar a estos hacia un eficiente desarrollo consideramos con esto, que es una buena manera de empezar a dejar atrás el subdesarrollo y empezar a caminar hacia un desarrollo completo ya que con un proteccionismo no se pueden tener aspiraciones de progreso si no hay un motivante que nos impulse a superarnos y a participar de esta lucha pues al competir con nosotros mismos, en todos los sectores que puedan intervenir.

De forma contraria, el camino hacia el desarrollo es un gran esfuerzo para las empresas mexicanas dentro de esta negociación si aún quieren sobrevivir en este nuevo orden económico.

Entre otros más, uno de los objetivos de México y Canadá es el de facilitar sus exportaciones como " el de estimular la reestructuración y el crecimiento de sus industrias, particularmente en el caso mexicano, más que en

el canadiense, existe la fuerte necesidad de atraer inversiones directas de Japón y de Europa además de las norteamericanas , para estimular el crecimiento económico, el aumento del empleo y equilibrar una balanza comercial deficitaria”.

Es importante mencionar que este bloque económico no intenta crear un región cerrada al resto del mundo trata de asegurar que dicho acuerdo constituye más bien un instrumento para promover el libre comercio en escala internacional. "Ahora bien, si este acuerdo es considerado en el fondo con motivaciones geopolíticas, al ser un instrumento para recomponer la correlación internacional de fuerzas y reconstruir el debilitado liderazgo de Estados Unidos en el mundo de la posguerra fría el regionalismo que inaugura al TLC difícilmente podrá ser capitalizable con los propósitos de liberación comercial que proclama el multilateralismo del GATT ni contribuir al avance en materia de cooperación internacional")

Existen grandes interrogantes en torno a la puesta en vigor de el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) y la principal es ¿De qué manera el acuerdo está favoreciendo o perjudicando los intereses del país?

Principalmente queremos ver sólo resultados cuantitativos, sin tomar en cuenta los posibles efectos cualitativos, esto es, los referidos al empleo y a su remuneración al tipo de empresas favorecidas o no, y al posible desarrollo humano que genera.

Los negocios realizados por las partes que conforman este Tratado no han sido del todo equitativos pero no se puede negar que hay beneficios a la vista, como son: el crecimiento de 19.3% en lo referente al intercambio comercial de México.

No todo es beneficio o perjuicio para el país, es decir, en algunos sectores comerciales se nota claramente el aumento de las ventas que se han tenido con Estados Unidos y Canadá, como es el caso de el mango, miel y tomate. "Las exportaciones de mercancías a Estados Unidos se incrementaron en 23% y a Canadá en 35%. Estas cifras se refieren por completo al TLC demuestran que México está siendo competitivo".

El TLC debe concebirse como un esquema o instrumento comercial a largo plazo, ya que los resultados positivos se verán en cinco años o más.

Los efectos inmediatos se pueden observar en el terreno de la inversión. México debe enfrentarse a Estados Unidos y Canadá no sólo como socio, sino como competidor principal dentro y fuera del país. El acuerdo creará empleos y nuevas corrientes de ingreso, aún cuando será difícil determinar quién se beneficiará.

MODELOS ORGANIZACIONALES EN LAS TRES REGIONES

Como consecuencia de la declinación económica de Estados Unidos y la formidable recuperación de Japón y de ciertos países europeos en materia económica y tecnológica, lo cual nos ha conducido a un mundo tripolar a través de la formación o el reforzamiento por medio de acuerdos, o por la vía de los hechos, de agrupamientos regionales en Europa, en América del Norte y en Asia del Pacífico.

La hegemonía americana, que se alcanzó después del término de la Segunda Guerra mundial, nos revela cifras económicas como que pueden presentarnos la declinación a dicha hegemonía. Los Estados Unidos han disfrutado de un Producto Nacional Bruto (PNB) más elevado por persona empleada entre los países industrializados. Sin embargo, la tasa promedio de crecimiento anual de productividad de los Estados Unidos a lo largo de un siglo desde 1870 hasta 1965 fue superado sólo por Japón y Suecia, lo que muestra un mejor desempeño de estos dos países a lo largo de este período.

Desde 1965 se han registrado reducciones significativas en el crecimiento de los Estados Unidos, además, se ha observado un deterioro acentuado del desempeño de este país en comparación con otros países. Estados Unidos en la exportación de productos de tecnología observa un decreciendo sostenido de la participación de los mercados internacionales. En cambio, países como Alemania y Japón mostraron una creciente participación en este rubro.

El deterioro sufrido en la infraestructura física que se puede observar en las calles, carreteras, vías de ferrocarril, puertos, presas, etc. nos muestran el contraste con países como Japón y Alemania empiezan a competir firmemente con Estados Unidos causando un desplazamiento de su participación en el mercado. En buena medida se puede interpretar de estos datos el agotamiento de los modelos organizacionales de Estados Unidos y la emergencia de modelos distintos que se expresan en una mayor eficiencia y productividad. El modelo organizacional se encuentra en crisis y busca una salida alternativa a través del traslado de modelos ajenos, principalmente el japonés, descubriendo a través de ellos la importancia de la cultura organizacional.

La expansión mundial de la hegemonía americana iniciada desde el siglo XVII parece alcanzar sus límites en Oriente debido a su significativo fracaso político-militar en Vietnam y en razón del éxito japonés en el campo económico., este último hecho destruyó también un conjunto de hipótesis fundadas en la superioridad de las organizaciones americanas. Los japoneses mostraron que cuentan con principios de organización, con valores y prácticas culturales que parecen jugar un papel importante en la superior eficacia de sus empresas.

Desde que se dio este hecho, también surgió el desarrollo de la globalización económica como una fuerza centrífuga se da también un proceso de regionalización como una fuerza centrípeta. Ambas fuerzas constituyen el contexto principal en el cual se libra una batalla económica entre los tres polos del desarrollo económico mundial. Se conoce la influencia entre las formas

organizacionales y culturas locales, y una gran parte de los estudios transculturales se han orientado a señalar las características de los modelos organizacionales de los países más dinámicos que se encuentran dentro de los principales bloques regionales del mundo Europa, América del Norte y Asia del Pacífico.

El proceso de regionalización en América del Norte se da en un contexto donde ya existía de facto una profunda integración económica, que venía dándose desde el siglo XIX, en razón de que tanto Canadá como México realizan aproximadamente el 70% de su intercambio comercial con Estados Unidos. La integración que se está dando principalmente precede a los acuerdos jurídicos promovidos por Estados Unidos en el Acuerdo de Libre Comercio Americano-Canadiense de 1988, en la iniciativa de las Américas propuesta por Bush en 1990 y en el Tratado de Libre Comercio (TLC) puesto en marcha por el presidente Clinton en 1993. Una gran diferencia existente entre la CEE y el TLC es el agrupamiento de los países, en los cuales se dan enormes diferencias entre sus países miembros, empezando por su peso económico y luego por el nivel de desarrollo de cada uno de los países, particularmente en el caso mexicano. Otra de las diferencias es el hecho que la experiencia europea está encaminada a una profunda integración, en cambio en América se percibe que no hay dicha integración, sino se refleja más un “libre tránsito” selectivo de mercancías y capitales sin incluir un libre tránsito de personas. En la región de América del Norte resalta obligadamente el modelo organizacional paradigmático, que durante la mayor parte del presente siglo dominó ampliamente a nivel mundial. Sin embargo, otro modelo que resulta sumamente

interesante es el de las empresas canadienses de la provincia de Quebec de profundas raíces culturales francesas. Estas representan sugestivas facetas sobre los procesos de modernización organizacional en América del Norte y permiten trasladar al “nuevo” continente americano un análisis contratante entre una tradición anglosajona encamada por Estados Unidos y una latina representada por la Provincia de Quebec.

La región de Asia del Pacífico está caracterizada por un esquema triangular donde Japón proporciona una parte sustancial de las importaciones de los grupos segundo y tercero, ya que Japón es el perteneciente al primer grupo, en materia de bienes de equipamiento, de bienes intermediarios de tecnología, pero Japón absorbe una parte mucho más reducida de sus exportaciones, registrando un excedente comercial grande con ello. Por lo que el segundo y tercer grupo tienen que alcanzar un excedente comercial con el resto del mundo para balancear su déficit comercial con Japón.

La congruencia del modelo se ajusta a la valorización creciente de sus recursos humanos mediante una información transparente. Las empresas garantizan el empleo durante toda la vida activa del empleado, aún en época de crisis, facilitando a los jubilados la posibilidad de mantenerse activos al interior de la misma.

Las empresas japonesas son ejemplos de organizaciones flexibles, que en relación a las organizaciones tayloristas, tienen como principio común la reducción del desperdicio y el mejoramiento de la producción, pero invirtiendo la

lógica del taylorismo, es decir, integrando la reflexión y la acción a todos los niveles de una organización. El modelo japonés, en contraposición, se orienta a la producción de volúmenes limitados, sin existencias ni economías de escalas, de productos diferenciados y variados.

En este tipo de empresas la concepción y la fabricación de un producto no son procedimientos separados en tiempo y espacio, sino están integrados y sincronizados para disminuir el tiempo y los costos de lanzamientos de nuevos productos, de tal forma que se facilita una innovación continua. En este tipo de organizaciones innovadoras la importancia de la participación de todos los trabajadores, y no exclusivamente la de un equipo de "ingenieros expertos", para proponer mejoras a procedimientos y productos, para lo cual se organizan en círculos de calidad. Pero además también se necesita delegar a los trabajadores el máximo posible de tareas y responsabilidades, reducir el número de niveles jerárquicos y proporcionar un sistema de información abierto a todo el mundo que permita conocer la situación general de la empresa. La participación de los trabajadores es una pieza clave en la medida que moviliza todo el saber y experiencia disponible en la empresa, pero sobre todo la identificación y el compromiso hacia la organización.

El trabajo en equipo contempla un sistema de rotación de tareas tanto al interior del como entre equipos y las decisiones necesarias a la organización de la parte de producción que al equipo le corresponde, las cuales son tomadas de manera colectiva, comprendiendo el mantenimiento y separación del equipo, la solicitud de materias primas y control de calidad.

El sistema japonés con un trabajo variado de tareas y responsabilidades que producen motivación y satisfacción en los trabajadores, aunque también imponen una importante presión. La organización en equipos cierra el abanico de salarios y remuneración esta ligada a los resultados del grupo.

Los ejes centrales de las organizaciones flexibles japonesas son, la disposición a eliminar cualquier desperdicio gracias a una mejor administración y organización del trabajo y en segundo lugar la utilización amplia de conocimientos, la creatividad y la capacidad de los individuos, contrariamente a los hechos por la organización taylorista americana. Por otra parte es necesario señalar que la flexibilidad de los sistemas de producción se encuentran en el modo de organización más que en sus capacidades técnicas, como microprocesadores o la robotización que ya a mostrado sus límites.

EMPRESAS POST-MODERNAS

Las empresas en la actualidad han dejado a un lado patrones que se siguieron en otros años, la administración Tayloriana clásica. Hoy los directivos actúan de acuerdo al contexto que se presenta a diario sin seguir guías determinadas, su objetivo es satisfacer completamente al cliente y tratan de trabajar entorno a él, porque la competencia es mayor.

Las firmas posmodernas se vuelven más diestras en el arte de responder continuamente a cualquier clase de cambio en su entorno. Esto se ha visto mayormente impulsado porque no quieren quedar atrás, desean seguir obteniendo éxito y altas tasas de rendimiento; por lo cuál diseñan estrategias, nuevas ideas y cambian continuamente la estructura de la organización. Respecto a esto, se procura simplificarla, hacerla más sencillas, donde el personal de alta dirección sea el menor posible, y al mismo tiempo existe centralización y descentralización.

La productividad se logra con todo el personal de la firma; las personas se consideran como fuente fundamental de calidad y aumento de productividad. Los círculos de calidad han funcionado con gran éxito ya que se olvidan de la jerarquía organizacional y se reúnen para trabajar en problemas de la empresa o de cada individuo en particular.

Un aspecto fundamental en estas organizaciones es la flexibilidad del sistema ya que no existen autoritarismo y normalmente las reglas se adecuan al ambiente, a las posibilidades de los miembros de la empresa con la finalidad de que ellos se sientan necesarios e importantes en todas las actividades y en la realización del producto o servicio que se entregará al cliente.

Dentro de las nuevas organizaciones se mira desde otra óptica a los miembros que la forman, como clientes internos, cada individuo se encarga de satisfacer completamente a otro, de entregar con excelente calidad y en el

momento preciso la parte del producto que le corresponde, después el siguiente lo recibe y termina.

Por otro lado, los fracasos en las firmas se toleran. El fracaso es una parte muy específica de la cultura de las empresas sobresalientes. Los campeones tienen que hacer gran cantidad de ensayos y por consiguiente sufren algunos hundimientos o de lo contrario la organización no subsistirá

La comunicación es informal en este tipo de empresas, se programan pocas veces reuniones, también es libre esta comunicación bien se puede interrumpir a un jefe, o al presidente de la organización, los altos directivos visten informales y platican cómodamente con el personal subordinado, es decir, las relaciones públicas son muy importantes porque se crea un microambiente agradable en los trabajadores.

Todos los esfuerzos de la organización se concentran en la mayor satisfacción del cliente.

CAPITULO II

LOS PAISES EN VIAS DE DESARROLLO

PRINCIPALES REGIONES

El nuevo orden mundial ha integrado a los países subdesarrollados, los cuales también sufren el proceso de regionalización para insertarse al mismo tiempo en la globalidad de finales de siglo.

Las naciones en vías de desarrollo tienen perspectivas de crecimiento en este contexto, porque la libre comercialización les ofrece mayores oportunidades, por supuesto, esto tiene grandes esfuerzos implícitos, para lograr éxito. Las economías de la mayor parte de estos pueblos han sido tradicionalistas y se han conducido así por años. Hoy con los nuevos fenómenos económicos mundiales se ven en la necesidad de hacer cambios radicales, y algunos países -América Latina- los están asumiendo con grandes crisis.

En este sentido el bloque formado en el continente americano de naciones subdesarrolladas han firmado convenios gradualmente, para lograr una región latinoamericana con el objetivo de fortalecerse y competir internacionalmente.

Bajo este contexto, las principales regiones catalogadas en vías de desarrollo, que pretenden insertarse en los principales bloques económicos son:

África, Asia, América Latina y Europa Oriental , los cuales, serán abordados a continuación.

ÁFRICA

El año 1994 fue un cambio radical en la vida de Sudáfrica. La transición política fue un proceso democrático lo cual permitió su inserción en los sistemas económicos y políticos internacionales, aunque esto aún llevará tiempo, ya que el odio racial que existe no se borra tan fácilmente.

Esta nación durante muchos años estuvo invadida por la raza anglosajona en un sistema colonialista anacrónico, aunque se terminó la estructura política no ha desaparecido la instauración socioeconómica en la que se ha vivido siempre.

Desde el siglo XVIII los territorios de Sudáfrica se han visto en constantes luchas por distintos intereses de europeos y el racismo ha sido un elemento determinante en su vida. El territorio sudafricano logró la democracia política debido al partido nacional, a su fuerza de voluntad, a la presión creciente de la comunidad internacional, a través de bloqueos políticos y económicos y al gran descontento provocado entre la población y representado en el liderazgo de Nelson Mandela.

El gobierno de Mandela trata de garantizar y promover las condiciones necesarias para consolidar el desarrollo económico y los intereses empresariales en Sudáfrica. Esta actuación es imprescindible si se desea

desarrollar a la región, porque desde mediados de la década anterior ha existido una fuerte salida de capitales, y en general la economía se encuentra en muy malas condiciones a causa del intenso bloqueo ejercido por la Comunidad Internacional.

El Congreso Nacional Africano, ha desarrollado un instrumento P.R.D. (Plan de Reconstrucción y Desarrollo) con el cual se pretende combatir la miseria social heredada por el apartheid, este plan incluye: derechos laborales y mejores condiciones de vida como hospitales, electricidad en poblaciones, etc.

La actuación de Mandela se observará los próximos años para alcanzar las metas propuestas en el P.R.D. Espera que el sector privado coopere en el plan de construcción de viviendas, así como las empresas paraestatales y donaciones de organismos extranjeros.

Además de cumplir las reformas sociales contenidas en el P.R.D. se desea reorientar el gasto público, evitar incrementos fiscales o la deuda pública.

Por otro lado se desea reducir el gasto militar en una tercera parte para canalizar al P.R.D. los recursos correspondientes.

Uno de los problemas que debe tratar el gobierno sudafricano con mayor prontitud es la desigualdad económica porque ha provocado grandes descontentos entre la población. "De acuerdo con el informe de 1994 sobre el

Desarrollo Humano de las Naciones Unidas...Sudáfrica ocupa apenas el lugar 9.3 en el desarrollo humano (o social). (Sección Internacional, 1995: 288).

ASIA

El intercambio comercial de **Rusia** ha disminuido con todo el mundo, en esto tiene una gran importancia los cambios políticos suscitados en aquella región.

La apertura comercial externa es la condición necesaria para el desarrollo de la economía rusa, se debe intentar establecer los requerimientos para el comercio exterior. Hoy, se desea acabar con las tarifas aduaneras, eliminar cuotas y licencias a excepción de exportaciones de petróleo.

Existe un bajo producto industrial y los ingresos de la población también bajos, los bienes importados básicos son los de mejor demanda.

Respecto a las finanzas las empresas rusas tienen grandes problemas. Es necesario que las corporaciones reciban ayuda para competir con el exterior.

Uno de los aspectos que deben cuidar cada una de las naciones es promoverse a nivel internacional.

AMÉRICA LATINA

Es importante hacer notar que el ideal de una América Latina unida se inició hace tres décadas con las diversas iniciativas aportadas en los sesenta destinadas a alcanzar este objetivo en particular. Esos empeños se realizaron en un preámbulo de políticas y programas de Alianza para el Progreso impulsado por Estados Unidos, "la cual consideraba la creación de zonas de libre comercio de los países de la región en beneficio de los intereses de los estadounidenses" (Palacios S, 1992:295), de ahí que los propósitos de integrar ahora aquellos países en desarrollo, de América Latina sea con gran insistencia.

En respuesta de esta insistencia y a las exigencias de un mundo que se fragmenta en bloques surgieron diferentes tratados económicos como es el caso del establecimiento del Mercado Común del Sur (Percusor) *, otro es el Pacto Andino, y también está el Tratado de asunción que junto con el Mercosur, se iniciaron formalmente en marzo del 91.

Durante la séptima reunión del consejo presidencial Andino celebrado el 5 de septiembre en Durto, los representantes de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela acordaron revitalizar el pacto, el cual, enfrenta una profunda crisis financiera por el retraso en el pago de las cuotas de sus miembros. Apoyaron una reforma institucional y el establecimiento del Sistema Andino de Integración "formado por un consejo presidencial que consideramos que en este tiempo de "libre comercio de mercancías " se reafirma la doctrina Monroe: América para los americanos, sin embargo, es factible pensar en una

América para los estadounidenses, comenzando con formar el mercado más grande del mundo tendrá decisión política y se reunirá una vez al año".(Comercio Exterior, 1995: 814).

El Tratado de las Américas propuesto por el presidente Bush en 1990 acabó de definir el carácter de los procesos latinoamericanos de integración que pasaron a formar parte de la estrategia mundial adoptado por el mismo Estados Unidos para enfrentarse a las otras potencias que le disputan la hegemonía mundial en esta época de postmodernidad en un mundo globalizado; como una medida indispensable para enfrentar a la Europa unificada y el fuerte bloque asiático encabezado por Japón, ambos "considerados por la CIA como los dos más grandes amenazas para la declinante hegemonía estadounidense" (Palacios J, 1992:297)

Bajo este contexto, de un mundo globalizado y ante la idea de insertar a los países de América Latina y uno de los bloques más importantes como el TLC, es importante mencionar "El nacionalismo Latinoamericano" (Echeverry D. 1992:73), como una fuerza contrapuesta al ideal común de globalización, dado que a medida que un latinoamericano tenga conciencia que su país pertenece al mundo subdesarrollado, aún cuando crea vivir una vida satisfactoria, inevitablemente siente "dolor" por su pueblo y experimenta una frustración como miembro de una empresa deficitaria ; sin embargo el latinoamericano se resiste al cambio de tal manera de no depender de ninguna otra nación diferente a la suya. Es decir mostrar una actitud de independencia, consideramos a este como algo negativo dado que no había desarrollado las

fronteras comerciales estarían cerradas la competencia nacional entre empresas nunca será igual al de una competencia internacional donde se pone de manifiesto la calidad y productividad de las empresas; logrando con ello un nivel de competitividad internacional aceptable.

Podríamos pensar entonces, que este es el desafío que la realidad de nuestros días ha traído al nacionalismo latinoamericano, por lo que, hoy más que nunca, éste se ve confrontado frente al mundo desarrollado, el cual representa no más que un simple anhelo para nuestras naciones

Por otro lado existen alternativas para esta situación en América Latina está el "Nacionalismo competitivo el cual, consiste, en primer lugar: asumir la realidad de que la América Latina está retrasada en una serie de valores (respecto de otros países del mundo" (Echevaerry D.,1992:76) Es decir, reconocer esta verdad y asumirla como propia es pensar que mi cultura, mi nación, están en retraso, para que de esta manera surgen desafíos que permitan salir del subdesarrollo. Creemos que de alguna manera estas actitudes corresponden a las alternativas (de desarrollo) del mundo moderno; por lo que se establecerán las bases para los esfuerzos de un país en vías de desarrollo.

Sin embargo, debemos reconocer que pese a las trabas anteriores América Latina está entrando en ese mundo y cuando se termine, de ingresar, tendremos tal vez menos independencia que antes pero muchas más posibilidades como nación ante todo de formar parte de la ciudad global universal "En el mundo global al cual deberemos entrar los Latinoamericanos lo

que cuenta no es la soberanía, sino la significación, es decir, lo que importa no es cuánto dependes de los demás, es cuanto dependen de ti. En esa relación se presenta un equilibrio y un balance. La pregunta no sería cuan soberano es mi país, sino cuán significado en el mundo es mi país" (Echeverry D., 1992:80)

Los procesos de integración regional en América Latina y el nuevo regionalismo latinoamericano en general avanzaron con rapidez, en particular, observamos un desencadenamiento de iniciativas como producto del libre cambio mundial. Esto se refleja como fuerzas presiones por parte de un gran número (cada vez más) de países de la región para tener acceso al TLC y por lo tanto para que éste se haga extensivo a toda Latinoamérica.

EUROPA ORIENTAL

La integración de Europa es un experimento político que es parte de un sistema internacional caracterizado por dos fenómenos contradictorios: la fragmentación y la integración, el primero es el comercio y los medios de comunicación que son una cohesión en la economía mundial y al mismo tiempo existe contradicción en los conflictos nacionales causando asperezas en los mismos. Estos aspectos en la actualidad han aumentado y la situación se vuelve impredecible.

La caída del comunismo de la Unión Soviética , Europa Oriental y Central, presenta a la Comunidad Europea nuevas responsabilidades y retos y al ritmo acelerado de los cambios en el mundo se exige ya una respuesta rápida.

Los países socialistas han emprendido un proceso de reformas estructurales de sistemas económicos y políticos. Uno de los procesos tiene como principal elemento “el interes de recibir la ayuda de Europa Occidental, para superar los obstáculos que surgieron...” (Cabeza 1995:695), esta región esperaba que el libre comercio sería la respuesta ideal.

El interes de comercializar al adherirse a la Unión Europea por parte de Europa Central y Oriental son: Bulgaria, Rumania, Hungría, Polonia y la república Checa y Eslovaca. También desean anexarse los países Bálticos y Albania con los que se han firmado acuerdos comerciales, así como Turquía, Chipre, Malta y Suiza.

Esta nueva incorporación de países puede poner en peligro los objetivos y los logros alcanzados por la Comunidad Económica Europea.

La globalidad extendida por todos los países fue uno de los elementos más importantes que presionaron a Sudáfrica para lograr el tránsito a la democracia, acabar de tener una transformación política , fueron cuatro años de difíciles negociaciones que se integra hoy al sistema económico internacional.

La transición de los países ex-socialistas a la economía de mercado ha sido lenta y complicada, sin que aún se logre afianzar una recuperación salida y duradera de sus economías.

EFFECTOS GENERALES EN LOS PAISES EN DESARROLLO

EFFECTOS SOCIOECONÓMICOS

Los mercados de capitales emergentes son un elemento fundamental en la movilización nacional y regional de los recursos de países latinoamericanos. Es el único grupo de naciones en desarrollo que ha creado un sistema financiero complejo con el objetivo de atender sus mercados internos en expansión.

Uno de los mecanismos utilizados en estos sistemas es el establecimiento de bolsas de valores como redes regionales de capital.

Hoy en día las empresas prefieren el financiamiento de capital más que la deuda, y es posible beneficiarse del incremento de los flujos internacionales de capital.

Los agentes económicos participantes en las bolsas de valores regionales y nacionales se dividen en privadas y públicas. Existen tres tipos de participantes privados nacionales: bolsas de valores ((títulos), los mercados

paralelos y los extrabursátiles (OTC Over the counter market). Los programas que prevén el establecimiento de bolsas de valores regionales considera los intereses de los participantes los cuales determinan los procedimientos de cooperación.

Como consecuencia de la regionalización de Latinoamérica las bolsas de valores tienen un papel muy importante interna y externamente:

- a) asocian a intermediarios (corredores)
- b) una institución de servicio para inversionistas
- c) órganos de autoreglamentación del mercado

El segundo grupo privado son instituciones nacionales de custodia, liquidación y compensación. El tercero es participantes privados incluye las sociedades registradas, casas de bolsa y los inversionistas particulares e institucionales.

Existen convenios de cooperación en el que corresponde a todos los participantes privados nacionales efectuar los requisitos reglamentarios mínimos.

Por otro lado, los participantes públicos nacionales son los gobiernos centrales son creadores del marco económico general para la compra-venta nacional y transfronteriza y también participantes en los mercados de capitales regionales al colocar bonos en otros países del bloque económico.

En este sentido, el gobierno puede desempeñar un papel muy importante al conceder trato preferencial a los inversionistas intrarregionales.

El segundo grupo importante de participantes públicos lo forma las autoridades centrales monetarias establecen la normatividad de la liquidación de operaciones transfronterizas.

El último grupo se construye por órganos de supervisión nacional (comisiones de valores) y autoridades fiscales y legislativas con la finalidad de "la armonización transfronteriza de normas en cuanto al trato discrecional a inversionistas y empresas intrarregionales" (Alvarez:1995, 257).

Los mercados emergentes son más volátiles y están menos avanzados. En países menos avanzados los mercados de opciones y paralelos son más riesgosos son pocos o no existen.

Los mercados emergentes son nuevos, con niveles de capitalización de mercado menos establecidos, su velocidad promedio es de 44% que los desarrollados (43%) Estados Unidos y Japón (20%). Dentro de este promedio hay mercados muy rápidos como Corea 108% y lentos Costa de Marfil 1% y Ghana 1%. Las nuevas emisiones son elevadas en los nuevos mercados extrabursátil de Costa de Marfil y Chipre y en los dinámicos México, Corea, Taiwan y Tailandia.

Un elemento característico de las bolsas de valores en desarrollo es la concentración de la compra-venta de valores en las principales empresas que reflejan la vulnerabilidad de los mercados. En una bolsa emergente promedio solo 17 empresas representa 64% de los valores negociados y 60% de la capitalización del mercado.

Uno de los objetivos a los que se enfrenta los países con la red de bolsas de valores es el aspecto legislativo, establecer un marco jurídico: ley de mercado de valores, entre los más importantes.

Los países de Asia del Pacífico como Corea y Taiwan han exportado capitales a México y Centroamérica, fundamentalmente para maquiladoras con el fin de hacer frente al creciente proteccionismo de Estados Unidos mercado ingresar al estado del Norte.

El desempeño económico de América Latina y el Caribe da pautas para observar un moderado optimismo. "En efecto, los indicadores básicos de la región en 1993 fueron alentadores: el PIB se incrementó 32% y en términos per cápita 1.3%, la tasa de inflación fue de 19%-excepto en Brasil, donde el crecimiento fue de tres dígitos- menor que en los dos años previos (22% en 1992 y 49% en 1991); por último, el indicador más positivo fue, como en 1992, la influencia de capital externo: 54,600 millones de dólares" (CEPAL Balance preliminar de la economía de América Latina y el Caribe, 1993).

Por otro lado, aún están presentes los déficit, las debilidades y la necesidad urgente de mejorar la calidad y cantidad de los términos de intercambio. Sin embargo hay que mencionar el significativo crecimiento de las importaciones y la menor participación de las exportaciones regionales en el Comercio Mundial, dado que descendieron de 8 a 4 por ciento del total mundial de 1960 a 1992.

Sin embargo, la nueva llegada fuerte de capitales a América Latina debe entenderse a partir del crecimiento, que han registrado los mercados internacionales de capitales, siendo este un resultado del auge que refleja la expansión de la economía mundial, el proceso de globalización de la producción y el dinamismo del comercio internacional; también se debe con gran fuerza a las tendencias que apuntan a su globalización, es decir, hacia aquella integración creciente entre países, mercados instituciones e instrumentos financieros.

Entre las diversas transformaciones también destacan la desregulación cambiaria y financiera y la innovación de la misma.

Podemos observar también fuertes trastornos en la economía de América Latina como el caso de los precios, los cuales, han tenido una evolución confusa ya que se han registrado largos periodos de inflación con tasas muy elevadas. A este comportamiento le han seguido caídas rápidas de la inflación de manera pasajera cuando son resultados de un control de precios forzoso y de

mayor permanencia cuando son resultado de una liberación sucesiva de los diferentes mercados.

Por otro lado, las tasas de crecimiento de la producción han sido equivocadas. A fines de los ochenta y principios de los noventa ciertas economías manifestarán un aumento de su producción.

La tasa de inversión cayó en forma notable durante la década perdida, aunque aumentó, no logró recuperar los niveles de los años 60's y se situó muy lejos de la tasa de los países Sudeste Asiático.

La tasa de ahorro no permitió financiar una inversión suficiente para inducir un crecimiento elevado.

"Los últimos veinte años son nuevos en enseñanzas en cuanto a acontecimientos económicos que constituyen la materia prima para la crítica de un conjunto de proposiciones teóricas y que así mismo, permiten visualizar una serie de paradojas. Los periodos de inestabilidad profunda revelan los encadenamientos con mayor claridad que cuando los sucesos se desarrollan en forma más estable. La inestabilidad profunda permite ver mejor lo que era poco visible, al mismo tiempo que amplía la dificultad de aprender el significado del tiempo" (Pierre S. 1995:432)

Por otro lado cabe mencionar que tras una insistencia de América Latina de insertarse en un mundo globalizado, países de ésta región están

luchando por alcanzar dicho objetivo (Chile, Argentina), sin embargo, en general en base a un estudio Cepalino la situación actual y las perspectivas de comercio de los países de la ALADI con Bulgaria, Hungría, Polonia, La República Checa y Rumania (Europa del Este) han ido creciendo.

Después de encontrarse en periodos difíciles, Europa del Este, como la caída del bloque socialista europeo.

"En Europa del Este, 1989 fue el año de la primavera de los pueblos, como en 1848 uno tras ellos se levantaron para barrer regímenes impopulares y éstos se derrumbaron con sorprendente facilidad". (Enrique Semo. 1990:393).

A partir de ese año las naciones de Europa Oriental iniciaron un arduo proceso transformador con base en un cambio totalmente opuesto al establecido de las fuerzas políticas, la formación de una nueva mentalidad en los dirigentes y la puesta en marcha de una profunda reestructuración económica.

Los objetivos y características de este levantamiento es una "reestructuración del libre mercado y la propiedad privada en todas sus formas, inserción en el sistema económico mundial capitalista, apertura a las transnacionales y al crédito internacional en condiciones de subordinación reconocimiento de la hegemonía político-militar de E.U., fuerte presencia del nacionalismo, la religiosidad política y el antisemitismo" (Comercio Exterior 1995:470)

Los profundos cambios estructurales de las economías de Europa del Este se reflejaron en sus actividades de comercio exterior. Los países europeos socialistas reformaron su política comercial y abrieron sus mercados con el propósito de incrementar sus intercambios con el exterior por medio de la búsqueda de nuevos espacios. Por esto la región se ha convertido en un lugar atractivo para las exportaciones de otros países y bloques económicos incluyendo a los de América Latina que buscan ampliar su comercio en un mundo cada vez más competitivo y difícil.

Sin embargo, la gran distancia geográfica de ambas regiones ha sido un obstáculo permanente para que se dé dicho comercio bilateral.

En general consideramos que dicho acuerdo, pasará por diferentes obstáculos para que se dé en su totalidad, pues ambas regiones a pesar de tener el mismo objetivo, de entrar a un mundo globalizado, para ambas su preferencia está en ingresar al bloque líder en su región, TAC de América del Norte y Comunidad Económica Europea, respectivamente, por lo que podemos observar que sus intereses de vinculación comercial son secundarios por ambas partes, sin embargo no descartan dicha posibilidad, para así participar en un mundo donde prevalece el Libre Comercio Internacional.

EFFECTOS SOCIO-CULTURALES

En este nuevo contexto, la asociación de varios países en algunas zonas con intereses comunes están familiarizados con sus vecinos en ocasiones en el comportamiento de cultura, tradiciones y costumbres lo cuál hace más fácil la integración de bloques comerciales. Por otro lado en la actualidad la transición de hábitos milenarios deben cambiar para organizarse en la búsqueda del éxito comercial; a través de las tendencias adoptadas por países de primer mundo y que están logrando los objetivos esperados. Principalmente se ven reflejados en la cultura laboral, en una mayor vinculación de la educación escolar con el trabajo.

La internacionalización de una región requiere de un proceso de modernización en las áreas educacionales para que la calidad de los recursos humanos sean competitivos en la utilización de nueva tecnología , en la toma de decisiones, etc.

La situación actual en varios países latinoamericanos es compleja y en algunos casos conflictiva, violenta y generalmente difícil de comprender a partir de esquemas convencionales.

"Usualmente se define la cultura como elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada. Estos expresan los valores o ideas sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten. Estos patrones o valores de creencias se manifiestan a

través de dispositivos simbólicos tales como rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados"(Barba Alvarez, Solís Pérez 1995: 129)

Partiendo de lo anterior, la cultura que tienen los países desarrollados frente a los subdesarrollados, (a nivel organizacional), representan ayudas idóneas para lograr un mayor desarrollo, pues en las primeras existe el deseo de modernización constante, es decir sostener su posición de ser un país con hegemonía mundial, mientras que los segundos, lejos de buscar una modernización o desarrollo buscan subsistir dado las circunstancias de vida son totalmente diferentes. Sin embargo, "avanzamos entonces no hacia el abismo sino hacia la modernidad con todos sus costos" (Echeverri D. 1992:43) aun sabiendo que al ingresar en la modernidad el mundo ha avanzado y ha entrado a la pos modernidad.

"Consumir mercancías, eso es lo más importante para comprobarse así mismo y a los demás que se está en el mundo. De lo contrario no se está en nada. Y el poderoso don dinero vuelve y juega en todo su esplendor" (Echeverri D. 1992:46). Concepción de América Latina como una ley de la época moderna.

Es importante mencionar que deben haber reformas en este aspecto cultural, sin embargo, estos países sugerirán siendo muy parecido a como son hoy durante años, pues el impacto inmediato de las medidas será casi nulo y solo se repercutirán a largo plazo. Para que la cultura latinoamericana cambie de rumbo necesitarán venir nuevas generaciones con fuerza para buscar ese desarrollo y modernización. "las cosas podrán mejorar en relación con el hambre

y la marginalidad y la miseria social, pero quizá aun así nunca cambie la naturaleza del mundo moderno". (Echeverri D. 1992:52)

Es probable que la actitud disminuya y hasta se transforme cuando los deseos y los impulsos insaciables logren satisfacerse si quiera en parte. Es importante que se luche por la justicia y la igualdad social, vinculando al consumo y al confort a la mayor cantidad de personas. Para eso debe haber siempre la suficiente voluntad política.

EFFECTOS SOCIO-POLÍTICOS

En América Latina la intervención del Estado, importante desde hacía varias décadas, cambió y perdió eficacia. La reducción de los gastos del sector público, consecuencia de las políticas de ajuste de principios de los años ochenta, acentuó su ineficiencia, para encarar una situación de crisis provocada en gran parte por el tratamiento de la deuda externa y destacó el carácter parasitario de algunas actividades. El recorte del gasto se orientó más sobre los servicios estatales que sobre el personal de esas entidades. La caída de los gastos sociales profundizaron las desigualdades en el ingreso y la pobreza. En una segunda etapa junto con los procesos privatizadores en gran parte de América Latina, los rectores presupuestarios abarcaron programas sociales específicos, acentuando las desigualdades y el empobrecimiento a los más pobres dados estos por el índice hiperinflacionario y depresivo.

En América Latina, el Estado benefactor nunca se desarrolló plenamente y en los países como Brasil, Argentina y México,¹ es en los años ochenta cuando aparecen signos de consolidación de sus débiles democracias. Lo cierto es que las ciudades latinoamericanas, en mayor o menor grado, han sido ciudades segregadas, divididas, segmentadas, y, en todo caso, la aplicación de las políticas de ajuste económico acentuó aún más la desigualdad social y la segregación urbana.

Aún cuando existen deseos crecientes de ser incorporados en un mundo globalizado y querer dirigirse hacia un camino de modernización y desarrollo, el gobierno de éstos países ha descuidado (afectado) a otros aspectos importantes de los mismos, como aquellos problemas urbanos, entre los cuales el más preocupante es el incremento absoluto de la pobreza, los cuales, "no ocupen un lugar central en la agenda gubernamental de los países latinoamericanos" (Alicia Ziccardi 1995:788)

En este marco debe considerarse el papel de las ciudades como principales espacios receptores de la modernidad de los noventa de las nuevas políticas públicas y de las transformaciones en la relación gobierno-ciudadanía.

"Es necesaria una gobernabilidad democrática capaz de crear metrópolis más igualitarias, por lo menos en cuanto a la calidad y la equidad en el acceso a los bienes y servicios urbanos básicos. Para construirla se requiere el trabajo colectivo y cotidiano de políticos, administradores investigadores y

¹ Cada uno con su particular historia, economía y sistema político.

técnicos con los ciudadanos, lo cual implica superar las barreras de una cultura autoritaria todavía presente en muchas instituciones gubernamentales y algunos sectores de la sociedad". (Alicia Ziccardi 1995:801)

Consideramos que en éste marco debe considerarse el papel de las ciudades como principales espacios receptores de la modernidad de los noventa de las nuevas políticas públicas y de las transformaciones en la relación gobierno-ciudadanía.

MODELOS ORGANIZACIONALES

Con respecto a los modelos organizacionales de esta región se han realizado investigaciones, para saber el comportamiento de dichas empresas en el proceso de liberación comercial.

Quisiéramos mencionar como ejemplo la investigación realizada en el proyecto regional CEPAL, la cual se basó en una encuesta aplicada a empresas de tres países seleccionados (Chile, México y Venezuela). La muestra se restringió a empresas grandes y medianas del sector de la confección pues se consideró que son las principales destinatarias de las políticas de fomento de la competitividad. El primer objetivo de la investigación fue analizar las reacciones de las empresas a los procesos de liberación comercial y lo primero que se encontró fue que en promedio las características principales de los sectores son

muy parecidas, aun teniendo diferencias entre las economías de los países citados.

	Chile	México	Venezuela
No. de empresas	12	18	11
Antigüedad	29	31	28
Cifras de ventas	11.0	7.2	7.4
Empleo total	404	537	296

Fuente: Unidad conjunta CEPAL/ONUDI de desarrollo industrial y tecnologico de la división de desarrollo productivo y empresarial.

En primer lugar, hay una fuerte diversidad en cuanto a ventas, tecnología y tipos de inserción el proceso de comercialización en los mercados interno y externo.

	Chile	México	Venezuela
Utilización de			
insumos importados	68	840	946
Exportaciones	65	919	41

Fuente: Elaborado por la unidad conjunta CEPAL/ONUDI de desarrollo industrial y tecnológico de la división de desarrollo productivo y empresarial.

"Uno de los argumentos en favor de los procesos de liberación comercial es que hacen a las empresas más competitivas tanto en el mercado interno como en el externo, ya que tienen acceso a insumos competitivos a precios cercanos a los internacionales" (Macario C. 1995:207).

Podemos observar que los datos de Chile no varían pues la mayoría de los empresarios desconocían el porcentaje preciso de los insumos importados antes de la liberación comercial. Sin embargo reconocieron que el empleo de esos insumos aumento desde que bajaron los aranceles. Por lo que México y Venezuela, que liberalizaron su comercio exterior más recientemente, muestran un aumento importante en esa materia.

En cuanto al empleo de insumos importados y a las diferencias en los niveles de inventarios, los resultados confirman que los procesos de liberación comercial han tenido un efecto determinante en el comportamiento empresarial, pues las empresas obtuvieron insumos más competitivos y elevaron la eficiencia de su organización interna, lo que se ha reflejado en el manejo más adecuado de los inventarios.

La importancia del entorno en la competitividad de las empresas asigna un papel importante a la acción del sector público en apoyo de los esfuerzos empresariales para mejorar su posición competitiva. Es necesario que los gobiernos de América Latina emprendan una promoción activa para impulsar un cambio en la inserción internacional de la región.

CAPITULO III

EL CASO MEXICO

LA GLOBALIZACION EN MEXICO

La creciente globalización del sistema, tiene estrechos vínculos con la tendencia de formación de regiones. La interpenetración de economías nacionales, lleva a enfocarse el capital a nuevos niveles. En este sentido, puede concluirse que los bloques económicos constituyen una de las formas a través de las cuales se concentra la globalidad del sistema.

Por otra parte el desarrollo de el proceso de regionalización se convierte en una palanca para aumentar la competencia, y se profundizará en los próximos años, esta formación de regiones serán nuevos mecanismos para expandir la competencia a nuevos niveles y bajo nuevas formas a nivel mundial.

Ante este panorama, los países subdesarrollados y en particular América Latina, al insertarse a la economía mundial se halla en desventajas. El bajo desarrollo en diversos aspectos es importante reconocerlo en los reajustes comercial y económico, estas características son limitantes de la apertura.

Dentro de una región global existen demasiadas desigualdades que impiden desarrollar a la zona. Esto es un impedimento para establecer políticas

que adentran las naciones integrantes a fin de afrontar la globalización. Sin embargo la economía más fuerte, funge como centro cohesionador.

El caso mexicano, el proceso de apertura comercial se ubica en la década de los ochentas. Después de la crisis económica iniciada en 1982, cuando el aspecto financiero estuvo imposibilitado para hacer pagos frente a la deuda externa y una fuerte caída en los precios del petróleo, fuga de capitales y aumentos en las tasas de interés.

Para resolver tales problemas el gobierno mexicano implementó una política económica para estabilizar las finanzas de 1983 a 1985. Otra etapa para corregir también los defectos fue a partir de 1985, y donde empieza la apertura comercial, profundizándose en 1988; éste programa se llevó a cabo después del fracaso del modelo exportador de petróleo., Una nueva óptica empieza: neoliberal.

- Pretendía menor intervención del Estado y mayor inversión privada
- Desregular, disminuir el burocratismo
- Adecuar las leyes y normas de Estado y Sociedad
- Apertura comercial, mayor dinamismo mercantil para aumentar la competencia

Todo lo anterior implicaba un proceso de transición de la economía nacional. El apoyo principal fue la inversión extranjera. Estas medidas disminuyeron el proteccionismo a través de mecanismos que trataban de

establecer condiciones adecuadas promoviendo la desaparición de fronteras comerciales.

En los años 80's las políticas enfocadas a la recuperación del crecimiento económico, al encontrarse en mala situación el mercado interno busca incidir internacionalmente creando un proceso de consolidación de sustitución de importaciones, apoyando principalmente a la rama manufacturera, se moderniza la industria y se reducen las tarifas arancelarias

México abrió un proceso de integración económica en 1986 ingresa al GATT, Estados Unidos y Canadá forman un convenio comercial con nuestro país.

La apertura mercantil, actualmente se está llevando a cabo y se vuelve cada vez más irreversible si se quisiera detener. Lo más conveniente es impulsar las exportaciones, apoyar a las pequeñas y medianas empresas en la calidad para ser competitivas en continente americano.

Hoy es necesario poner énfasis en la educación de los mexicanos en la investigación y capacitación para la competitividad, es muy importante la calidad de los recursos humanos para internacionalizar los mercados.

EFFECTOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

El TLC es un tratado en el que se establecen lineamientos generales sobre el comercio entre los países firmantes. Se puede decir que es el fruto de negociaciones entre grupos de individuos de los tres países apoyados cada uno, por empresarios y académicos interesados.

Una vez concluida la reunión de Davos, Suiza; Salinas siendo el orador principal, un suceso muy fuerte fue la caída del muro de Berlín, Europa mira hacia el Este, entonces México sólo le queda la oportunidad de internacionalizarse con el norte, relacionarse con el sur.

La regionalización del continente americano como el TLC es una muestra del poder de este modo de producción "es la invitación que se ha hecho a nuestros gobiernos para que acepten las nuevas formas de dependencia y subordinación que hoy el imperialismo impone en su búsqueda desesperada por obtener mayores tasas de explotación, recursos naturales y mercados.

En este sentido es muy difícil igualarse a los países ricos, porque ellos nunca dejaron que los pobres produzcan alta tecnología, absorbentes de capital, esta es una ventaja fundamental en el progreso científico-técnico en la guerra económica.

EFECTOS SOCIO-POLÍTICOS.

La integración de México en el TLC influyeron distintos factores. El gobierno y los sectores del empresariado más vinculado con el capital estadounidense buscaban asegurar la viabilidad del nuevo modelo secundario-exportador impulsado con el régimen de Miguel de la Madrid. Los principales objetivos era atraer grandes volúmenes de capital externo para equilibrar la cuenta corriente de la balanza de pagos, ocasionado por la apertura comercial.

La política exterior de México a través de la historia y en la actualidad, el eje, son las relaciones de México con Estados Unidos. La naturaleza de las relaciones de ambos países depende de la actitud y capacidad negociadora de México.

Las relaciones con aquel país, la actitud, conducta, formas de comunicación no deben ser para mantener un carácter amistoso, sino el deseo de alcanzar nuestros objetivos.

Existen algunas características que pueden ayudar a México a un mejor trato de Estados Unidos:

- 1.- Tener conciencia que E.U. es un elemento clave en la política exterior de México, pero no es el único.
- 2.- Nuestro país es vecino de una potencia que constantemente está en guerras, y afortunadamente México sólo necesita armamento para la propia seguridad interna, ya que son grandes gastos .

Ser vecino de un país rico y amplio es una ventaja competitiva para la comercialización de exportaciones.

Si bien es una ventaja la proximidad para vender a un país rico, no lo son aún los productos, ya que la gran mayoría son materias primas o productos en proceso, los cuales son muy baratos en E.U. y no es redituable para México.

EFFECTOS SOCIO-CULTURALES

El concepto de modernidad hoy en día, es una meta "es la utopía en el sentido drástico: aquello que mientras se obtiene le quita sentido a la existencia". (Monsivais:1994, 35) Se ha vuelto en un paradigma tiene instrumentos para calificar los adversarios de pre-modernos y señalar a aquellos que no pueden pagar la modernidad.

Este paradigma ha provocado consecuencias en la psicología popular complejo de inferioridad, subdesarrollo.

En estos días se alcanza a percibir ya algunos resultados de la integración económica con los Estados Unidos, México se americaniza, renunciando a las tradiciones nacionales, al ser una limitante a la modernización este proceso de americanización busca lo intangible.

EFFECTOS SOCIO-ECONOMICOS

Uno de los avances más recientes e importantes de la teoría del desarrollo económico es el enfoque de servicios financieros, "el cual afirma que su extensión y calidad son claves para el crecimiento económico"(Mansell C. 1995:3).

Los intermediarios financieros se especializan en reducir los riesgos y los costos relacionados con información asimétrica.

Se considera el sector financiero como factor primordial en el fomento del ahorro, la asignación eficiente de recursos y en última instancia, la promoción del desarrollo económico, por lo tanto, se sostiene que las políticas de desarrollo financiero (liberación de las tasas de interés, y de las cuotas de prestamos, regulación financiera y supervisión adecuadas, políticas monetarias y fiscales congruentes y sostenibles, así como políticas económicas generales viables) también promueven el crecimiento económico.

Un mercado más competitivo contribuye a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. "El sector financiero mexicano ha estado sumamente concentrado, pues alrededor del 70% de los depósitos se encuentran en tres bancos: Banamex, Bancomer y Serfín" (Mansell C. 1995:8). Sin embargo en los 80's la banca comercial perdió lugar frente a las casas de bolsa ya que no estaba en condiciones de competir en los mercados de valores ni de atraer financiamiento marginal ofreciendo tasas de interés semejantes a las del

mercado y estando sujeta a cuotas de crédito obligatorias y aun encaje legal excesivo.

La liberación financiera fue la clave para ayudar a los bancos a recuperarse y competir con las casas de bolsa, como también entre ellos mismos.

Otras medidas para mejorar la competencia en el sector fueron la reprivatización bancaria; la autorización para que diversas instituciones realicen intermediación financiera no bancaria; "la concesión a los bancos comerciales para competir con intermediarios no bancarios las disposiciones relativos a los servicios financieros incluidos en el TLC" (Mansell C. 1995:9), las cuales autorizan a las instituciones estadounidenses y canadienses el ingreso limitado en el mercado mexicano a principios de 1994, junto con las nuevas autorizaciones para el establecimiento de bancos y grupos financieros.

Por otro lado existe un problema con respecto a la concentración de carteras de crédito, las cuales motivaron a las autoridades financieras a emprender una política de diversificación institucional: aumentar el número de intermediarios; legalizar algunos intermediarios de los mercados informales; fortalecer el mercado de valores y dinero, y asignar aun nuevo papel a la banca de desarrollo.

Así mismo se emprendió un proceso de apertura financiera para propiciar una diversificación institucional mas acelerada, elevar la cobertura y

reducir los márgenes de intermediación característica de los mercados financieros protegidos.

"Conviene mencionar que la recreación institucional ha sido alentada en buena medida desde afuera, como respuesta al reordenamiento derivado de la apertura comercial en los citados países, en cuya fase inicial los precios internos tuvieron que ajustarse para competir con los internacionales".(Ruiz C.1995:22), pues buscan ser competitivos en este libre cambio.

Ante la ineficiencia del modelo tradicional; algunos países como México optaron en los 90's por un programa de reformas institucionales que diera cabida a instituciones de crédito ad hoc para las pequeñas empresas y los grupos de bajos ingresos, aprovechando en algunos casos formas de organización popular existentes. El proceso de reforma se ha centrado en ampliar la cobertura del mercado formal, partiendo de la idea de que las instituciones de financiamiento tradicional se han especializado en el crédito corporativo y que sus costos de operación les dificultan penetrar en los mercados de bajos ingresos o en poblaciones semi-urbanas y rurales.

En este modelo se considera que la apertura financiera hará que los bancos tengan que financiar a las pequeñas empresas.

Se espera que la apertura tenga efectos positivos en el financiamiento porque romperá con la posibilidad de acuerdos oligopólicos para fijar las tasas de interés con lo que éstas descenderán.

"Se puede considerar que el modelo globalizado es un paso en la dirección correcta, pero se requiere complementarlo con economías de aglomeración para tener los efectos que el modelo inclusivo generó en los países del sudeste asiático" (Ruiz D. 1995:27). Es necesario conjugar las diversas políticas, de tal manera que se llegue a acuerdos que realmente generen un circuito competitivo en el ámbito internacional.

Cabe mencionar que este modelo, ha dado lugar a un proceso de intermediación inicial sobre el cual se puede construir. Estos esfuerzos muestran una dimensión que se había olvidado en la formación de la estructura financiera y que hoy es necesaria para que los pequeños empresarios se integren de manera competitiva al modelo globalizado. Falta mucho por construir y formular y el esfuerzo es todavía limitado, pero se cuenta con los elementos para acelerar la construcción de una infraestructura financiera acorde con la globalización del siglo XXI.

MODELO MEXICANO DE ORGANIZACIÓN

El programa nacional de modernización industrial y comercio exterior, subrayó el desarrollo industrial en la globalización de la economía. El programa señala que el proceso de industrialización interna generó altos costos y bajos niveles de calidad, rezago tecnológico y asignación ineficiente de recursos, lo cual limitó la capacidad de crecimiento de la economía. El auge petrolero de los años 60's no solo no permitió abordar esos problemas

estructurales sino que postergó y en muchos casos agravó su solución. Se reconoce que con todo y los avances logrados a partir de 1983 el sector industrial registra varios rezagos y dificultades que sería necesario afrontar.

La problemática de la industria mexicana se asocia con una amplia variedad de aspectos que van desde la insuficiencia de inversión nacional e internacional hasta obstáculos al comercio exterior como la descoordinación entre las diferentes dependencias, la ausencia de información oportuna y ágil sobre las oportunidades económicas derivadas del comercio y el proteccionismo internacional.

La excesiva regulación ha significado costos elevados e innecesarios, lo que a su vez ha incidido en baja productividad e ineficiente asignación de recursos.

Se presentó un diagnóstico preocupante sobre el desarrollo tecnológico, señalando que el poco interés en esa materia fue el resultado del excesivo proteccionismo contra la competencia internacional.

Entre las limitantes que más afectan a las EMPM (Empresa, Micro, Pequeña y Mediana), según el programa destacan las siguientes: "reducida capacidad de negociación, organización y gestión e inapropiado nivel tecnológico e insuficiente calificación de la fuerza laboral, que se reinvierten en bajos niveles de calidad y productividad" (Aguilar I. 1995:479).

Los mercados de estas empresas generalmente son de corte regional y local, y tienen serias dificultades para incursionar en mercados de exportación debido, entre otras cosas, a que sus volúmenes y calidad de producción no pueden competir en la arena internacional. Otras trabas se refieren al insuficiente financiamiento institucional que afecta en forma más severa a las microempresas por su capacidad de ofrecer avales y garantías físicas, la carencia de infraestructura física, y de servicios indispensables para su operación y a la excesiva regulación.

La problemática de las EMPPM subraya "la magnitud de los retos que encaran, los cuales se acentúan en un entorno internacional muy cambiante y de una agresiva competencia por los mercados nacionales. Su integración dinámica al proceso globalizador es uno de los retos principales, como ocurre en otros países en desarrollo" (Aguilar I 1995:482).

Lo anterior también es válido en parte para las economías desarrolladas, cuyas empresas pequeñas enfrentan "una escasez crónica de financiamiento flexible" (Aguilar I. 1995:483) y una insuficiente capacidad administrativa.

En el contexto de la importancia del conocimiento tecnológico como nueva fuente de ventaja competitiva de las empresas, la capacidad de generar e innovar tecnologías es un reto de primer orden para las pequeñas empresas que intentan sobrevivir en mercados de creciente competencia y en entornos rápidamente cambiantes y de gran complejidad.

Entre otros requisitos para aspirar a incursionar en los mercados mundiales, destacan la mayor eficiencia productiva y en mejor conocimiento del funcionamiento de los mercados externos. Esto es de esperar relevancia para las empresas mexicanas ya que según estimaciones poco menos de la mitad desconoce como operan esos mercados y casi una cuarta parte no exporta por su incompetencia in costos, precios o calidad. "En conjunto se calcula que aproximadamente el 40% de la producción realizada por el 80% de las empresas de México no esta en posibilidades de competir en los mercados internacionales" (Rubio L. 1994)

Un asunto importante con respecto a las pequeñas empresas se refiere a las experiencias de integración económica regional., que revisten gran importancia en el marco de las desigualdades socioeconómicas del país y de cara a los efectos del TLC en la economía regional de México.

"De acuerdo con estudios de la Canacintra" (Terrones N. 1993:545), la competitividad de las empresas mexicanas medianas y pequeñas gravita en torno a dos grandes vertientes, la primera concierne a lo que haga o deje de hacer la empresa en cuestión (como mejores estrategias de planeación, administración, producción, proveedores y comercialización) y la segunda se refiere al ambiente en el que opera (infraestructura, financiamiento, regulaciones gubernamentales, disponibilidad de fuerza de trabajo calificada y estabilidad económica). En estas circunstancias resulta difícil que cada empresa se enfrente a estas dos vertientes sin ningún tipo de existencia externa. En este marco

resultara fundamental la existencia de una política concertada para el desarrollo industrial regional, a tono también con lo que ocurre en la esfera internacional en la que participen los directamente afectados y con responsabilidad en estos asuntos.

Es importante para nosotros mencionar que los intentos de México mostrados por salir adelante en este mundo moderno son fuertes, sin embargo cabe señalar que pese a todo lo anterior, es necesario que tengamos que luchar en cada momento por cumplir los objetivos, pues la situación actual representa en si un obstáculo gigantesco para llegar a ser un país desarrollado, el cual pueda a su vez ser competitivo a nivel mundial, sin embargo las esperanzas de llegar a serlo persisten pues al ingresar a un gran bloque regional en esta globalización, nos compromete alcanzar nuestros objetivos.

CAPITULO IV

CASOS PRÁCTICOS. (Investigación de empresas)

México se encuentra en una transición económica dictada por las fuerzas de globalización mundial. Esta Globalización económica atañe principalmente la actividad empresarial la cual, debe producir diversas estrategias para fortalecerse y competir a nivel internacional. Desde esta óptica nuestro país concentra en mayor porcentaje organizaciones de tipo pequeño y mediano que deben tomar en cuenta este nuevo desafío económico y prepararse para ser competitivos. Por tal motivo decidimos centrar nuestro estudio hacia estos.

Es importante mencionar que se realizó un estudio comparativo entre cinco empresas dos pequeñas y tres medianas, es decir, éstas no representan una muestra estadística ya que no son representativas en la población, dado el tiempo limitado para la realización de la investigación.

Se decidió analizar a dos pequeñas empresas del total estudiadas dado que por su estructura buscan mantenerse en el mercado nacional y todas sus estrategias persiguen este objetivo, lejos de involucrarse en una globalización económica mundial. Por el contrario, partiendo que la mediana empresa tiene un mercado más estable , ésta ya visualiza un desarrollo económico internacional ; por lo tanto, la planeación también enfoca este rubro. Por este motivo, nuestro estudio se concentro hacia tres empresas de tamaño mediano.

Respecto al giro de cada una de las compañías éstos fueron distintos, pues no quisimos concentrarnos en uno solo dado que se deseaban observar diferentes perspectivas y conocer las diversas estrategias implantadas en compañías de varios sectores. Sin embargo, los giros estudiados no fueron previamente establecidos por nosotros, ya que éstos se decidieron de acuerdo a las facilidades otorgadas por cada una de las empresas, (aún así no se perdió la característica de que fueran diferentes), dado que al levantar la información se tuvieron una serie de dificultades: una de ellas fue establecer el tamaño, basado en el número de empleados, esto representó una limitante para realizar la investigación, porque en varias de las compañías visitadas dispuestas a proporcionarnos la información requerida no reunían la característica para ser denominadas como pequeña y mediana industria.² Dado que no existe un directorio actualizado de empresas dentro de esta entidad federativa; ante esto recurrimos a la Delegación Iztapalapa para obtener dicha información que no fue proporcionada por lo cual acudimos a la zona industrial y visitar cada una de las empresas hasta encontrar la que reunía el número de empleados de acuerdo al tamaño establecido.

Por otra parte nos encontramos ante al problema de la disponibilidad de los directivos en cuanto al factor tiempo aun cuando se encontraron empresas idóneas, los empresarios dado este problema, no proporcionaron lo necesario para realizar el estudio.

²Unas eran más de 250 o menos de 16 empleados según información de NAFIN.

Otro factor limitante fue la apatía del personal asignado para atendernos, debido a la falta de interés y no ver en ello una retroalimentación en ambas partes, por lo que no tomaban la seriedad requerida, por ejemplo, La Casa de la Báscula se entregó el cuestionario para su contestación y éste fue devuelto un mes después, mientras que otros empresarios como Frudesa nos lo contestaron en el momento de realizar la entrevista. Esto nos indica la responsabilidad que difiere en cada uno de los empresarios. Así también el interés que se mostró fue diferente al externar sus opiniones respecto al tema, pues unos se profundizaron en las respuestas mientras que otros contestaron categóricamente.

Cabe mencionar que la investigación se desarrolló en dos partes a través de una encuesta y una entrevista (ver anexos), llevándonos un lapso de 45 a 60 minutos para su aplicación, pues, dependía del interés (al profundizarse) que mostrara el encuestado. La primera se divide en seis contextos:

I.- Empresario. En esta parte deseamos saber los datos generales de los directivos conociendo así su nivel educativo, su experiencia laboral tanto administrativa como de producción. Partiendo así de la agresividad con que hacía frente este reto.

II.- Empresa. Aquí se establecieron preguntas relacionadas con la historia y estructura de la empresa con el objetivo de indicar el nivel de organización y modernización en el que se halla la empresa en este periodo.

III.- Estructura Organizacional. En este rubro se presentan aquellos cambios organizacionales que la compañía ha realizado en estos últimos cinco años, estos se presentan desde un nivel jerárquico hasta sistemas de administración y producción implantados permitiendo conocer con ello el grado de modernización

que las compañías han tenido pasando por tecnología , la recaudación de información interna como externa para así tomar las mejores decisiones.

Cabe señalar que las tres partes siguientes como su nombre lo indica son estrategias que las empresas implantaron para ser frente a esta modernización.

IV.- Contexto Estratégico a nivel Financiero. Aquellas estrategias que se realizaron para la modernización y supervivencia en el mercado. Lo que nos permitía observar la liquidez que tiene la empresa , conocer también su capacidad de endeudamiento así como las relaciones establecidas con otras empresas como NAFIN.

V.- Contexto estratégico a nivel de la Producción. Se pretendía conocer como se conformaba la compañía conociendo su tecnología, hasta estrategias sobre la producción para evitar las pérdidas como también controlar la rotación de inventarios. Consideramos que este es un rubro de gran importancia, pues se puede observar en gran manera la competitividad que ofrece al mercado interno como exterior, pues se puede reflejar con ello entre otros el nivel de ventas y la calidad del producto.

VI.- Contexto estratégico a nivel de la Mercadotecnia. Consideramos a este como el central,(sin descartar los demás rubros, pues todos están enlazados) dado que se habla ya de un competidor; punto importante que en estos últimos años a tenido un gran auge dada la apertura comercial, este fue de gran preocupación para muchas empresas por ello quisimos conocer el impacto que se tuvo en las empresas estudiadas, así como las estrategias que se implantaron para subsistir y crecer bajo este rubro. Se contempla desde los cambios en las preferencias de los clientes, aquella capacidad de la organización para adaptarse a ellos frente a una gama de empresas como competencia, hasta las perspectivas de

crecimiento en especial la apertura a los mercados internacionales . Estos son los contextos que consideramos más importantes para realizar nuestra investigación .

En esta primer parte de la investigación las preguntas se basan en respuestas cerradas en donde los empresarios marcarían en una tabla del 1 al 7³, marcando el nivel de cambio o reto en el que se encontraban según la pregunta realizada. El cuestionario se planeo de esta manera para que tener una forma rápida de aplicarse contemplando así también la información oportuna para nuestra investigación.

En efecto, decidimos que la visita a la empresa podría ofrecernos mayor información, por ello realizamos una entrevista dirigida al empresario para que pudiera profundizar en el tema, enfocándonos en preguntas más directas sobre el tema y nuestro objetivo, realizamos un número aproximado de 20 preguntas contemplando los conceptos del empresario respecto a la ayuda brindada por el gobierno para su desarrollo, porqué un gran número de empresas del mismo tamaño han cerrado dada esta apertura y como ellos le han hecho frente, así también saber sus expectativas a corto y largo plazo, bajo este contexto. Esta entrevista aparte del cuestionario nos permitió visualizar las acciones de las empresas. Por lo tanto, se pudo recopilar la información que se presenta.

³ 1 = No cambio o no fue un reto.

7= Gran cambio o Gran reto .

Durante el período de 1990-1994 se han llevado a cabo importantes cambios en la economía tanto internacional como nacional. Este capítulo es un estudio de las repercusiones que ha tenido la globalización económica mundial, específicamente el Tratado de Libre Comercio (TLC), en cinco organizaciones mexicanas ubicadas en la Delegación Iztapalapa y catalogadas como pequeñas y medianas empresas bajo el criterio de Nacional Financiera (NAFIN)

TAMAÑO	INDICADOR	
MICRO	2-15	EMPLEADOS
PEQUEÑA	16-25	EMPLEADOS
MEDIANA	26-250	EMPLEADOS
GRANDE	251 EMPLEADOS	EN ADELANTE

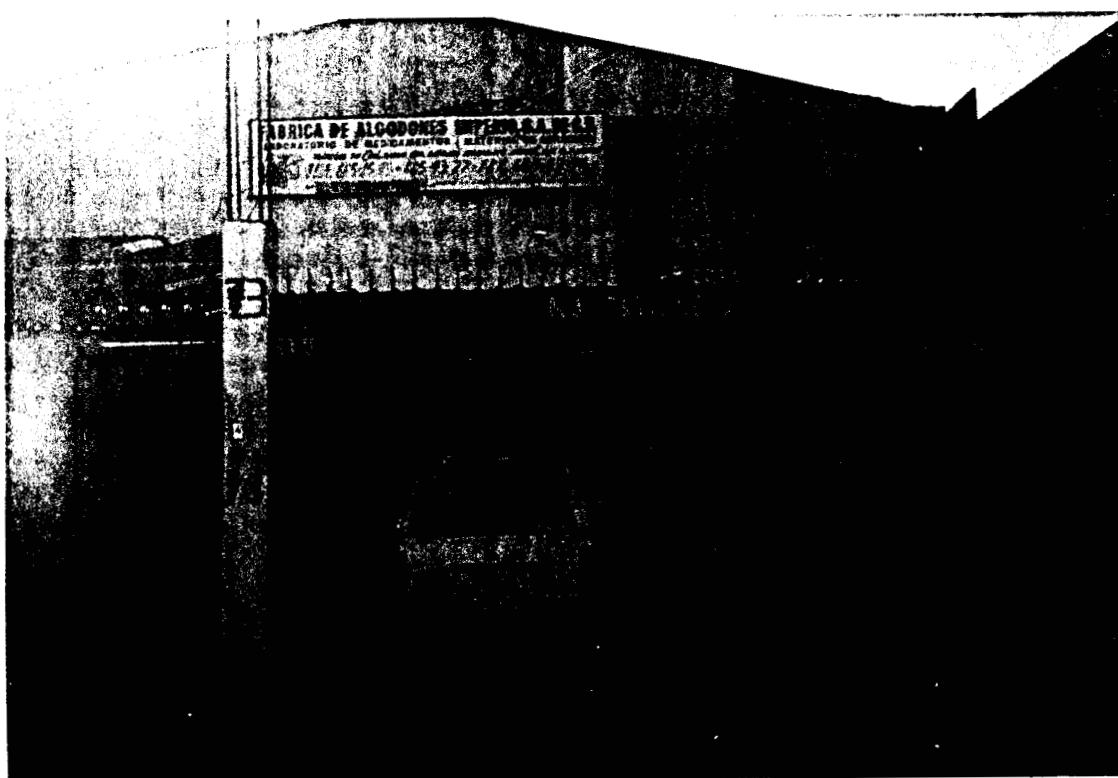
De acuerdo con los datos anteriores hemos catalogado a las empresas analizadas de la siguiente forma:

EMPRESA	GIRO	TAMAÑO
FRUDESA S.A. DE C.V.	ALIMENTOS	PEQUEÑA
PALSA S.A. DE C.V	INDUSTRIAL Y COMERCIAL	PEQUEÑA
FABRICA DE ALGODÓN IMPERIO S.A. DE C.V.	TEXTIL	MEDIANA
CASA DE LA BÁSCULA S.A. DE C.V	INDUSTRIAL Y COMERCIAL	MEDIANA
LEGAR DE MÉXICO DE C.V	S.A. TEXTIL	MEDIANA

A continuación presentaremos el análisis de cada una de las organizaciones.

FABRICA DE ALGODÓN IMPERIO S.A. DE C.V.

Esta empresa se encuentra ubicada en la calle toltecas N0. 74. Colonia Barrio Santa Bárbara, México D.F., C. P. 09060. Inició sus actividades en el año de 1968, la naturaleza de su negocio es textil dado que su principal actividad es la industrialización y comercialización de algodón.



FABRICA DE ALGODÓN IMPERIO

Esta empresa cuenta con 15 empleados, entre obreros y directivos; cabe hacer notar que es una empresa familiar administrada por el padre y el hijo como únicos dueños. Sin embargo no tienen un organigrama definido, pero se tienen descripciones de puestos para todos los obreros de producción directa, los

empleados de oficina, los supervisores y el propio presidente de la compañía, contando con manuales de procedimiento y reglas por escrito; sin tener establecidas políticas generales.

Respecto a la producción ésta se caracteriza por ser un proceso en línea.

Durante este periodo la fábrica también implementó estrategias para adaptarse al cambio de la economía nacional tanto en su estructura organizacional como en su contexto general tomando en cuenta las finanzas, producción y mercadotecnia.

Los cambios hechos en las funciones directivas no tuvieron gran incidencia dado que ellos consideraron competente al personal establecido para mantener a la empresa dentro del mercado. Sin embargo, las tareas del personal administrativo se desplegaron hacia otras áreas permitiendo con ello un mayor control del sistema de producción el cual proporcionó nuevas tareas a los obreros de línea para lograr el objetivo de mantenerse dentro del mercado.

La exigencia de los consumidores por obtener mayor calidad dio pauta a la mejora del producto que trae consigo implementar nueva tecnología en el proceso de producción, nuevos métodos de trabajo y mayor control de éste, así como mayor capacitación y adiestramiento de los trabajadores y estilo de liderazgo además de darle prioridad a la toma de decisiones.

Los financiamientos proporcionados por instituciones como la banca nacional o bancos extranjeros no han sido necesarios para el sostenimiento financiero. Los cambios fiscales implementados por el gobierno han afectado de manera directa a la empresa.

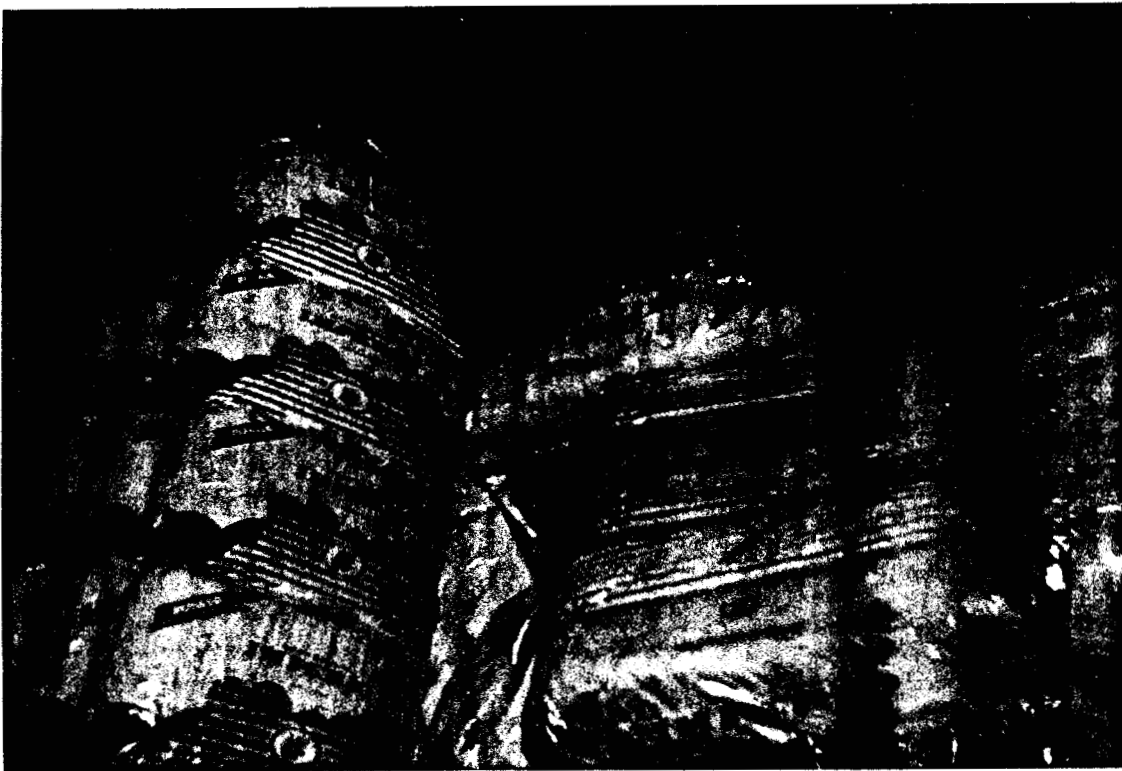
Uno de los esfuerzos realizados por los directivos ha sido la reducción de la rentabilidad para mantener la capacidad general ante la competencia.

Para los empresarios no ha sido de gran importancia la implementación del TLC, sin embargo sus ventas se han visto incrementadas sin la necesidad de exportar o aliarse con otras empresas internacionales.

Enfrentarse a la competencia ha constituido un gran reto, lo cual se ha enfrentado con un mayor aumento de calidad en el producto y una disminución en precios tratando "Algodón Imperial" abarcar la mayor parte del mercado, aún existiendo una diversidad de preferencias en los clientes y reciente surgimiento de nuevos competidores nacionales e internacionales. Una ventaja desde el punto de vista de la mercadotecnia con que cuenta, es la facilidad de predicción en las acciones de los competidores.

Las perspectivas que la empresa tiene para fortalecerse en razón de la crisis económica y financiera que inició en Diciembre de 1994 y continuó en 1995 son principalmente el no endeudamiento excesivo bancario que los lleve al cierre de la empresa, es decir, tratar de sanar su cartera vencida, así como vigilar las cuentas por cobrar para asegurar el flujo de efectivo con el que cuenta.

Por otra parte se busca el lanzamiento de nuevos productos y una diversificación de la empresa y como estrategia primordial dar una mayor atención a los clientes.



Presentación de los productos Imperio al consumidor

Podemos concluir que "Algodón Imperio" durante el lapso ya mencionado ha tenido cambios debido a la crisis económica que atraviesa hasta hoy en día

nuestro país; y no a los tratados internacionales que se han celebrado , pues, considera que las exportaciones no son un punto importante para ella, dado que su producto es de gran volumen y representa grandes costos en transportación, lo cual no generaría las utilidades esperadas , respecto a las importaciones estas no implican una amenaza para la estabilidad del producto. De acuerdo a lo mencionado podemos decir que no se tienen proyectos para insertarse a un globalización económica.

FRUDESA S.A. C.V.

La Compañía de Frutas Deshidratadas se localiza en la calle Hermenegildo Galeana No. 28 Colonia Fraccionamiento Industrial El Moral Delegación Iztapalapa, México, D.F. se constituyó como tal en 1988 con solo dos socios y que actualmente son los mismos. Su naturaleza es de tipo industrial enfocada a alimentos. Por su tamaño se clasifica como una empresa pequeña, ya que cuenta con 22 empleados en total.

FRUDESA se dedica a la producción y distribución de frutas deshidratadas, sus productos se utilizan principalmente como materias primas para la elaboración de alimentos en otras industrias. Estas frutas son limón, naranja, tamarindo, jamaica, guayaba, mango, piña, tomate y horchata en polvo deshidratado.

El Licenciado Miguel Ángel Salgado, Gerente de Administración y Procesos de Frutas Deshidratadas, gentilmente, nos proporcionó las especificaciones de cada producto para conocer el contenido de cada uno de ellos : características, ingredientes, así como sus aplicaciones ,

LIMÓN

Producto:

Jugo de limón deshidratado

Características:

Polvo fino homogéneo de color verde claro con sabor y olor característico a limón, obtenido del secado por aspersion del jugo de limón concentrado.

Ingredientes:

Jugo de limón concentrado, aceite esencial de limón capsulante (maltoextrina), ácido cítrico.

Aplicaciones Apropriadas:

Limonada o refresco de limón: Disolver 21 grs. o una cucharada sopera por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

Jugo de limón: disolver 50 grs. o 5 cucharadas soperas por litro de agua y aplíquese directamente.

Sazonador : mezclado con chile y sal, en ensaladas, frutas, cockteles etc.

Bebidas y cockteles: Mezclado directamente al gusto.

Dulcería: Para elaborar caramelos sabor limón, hacer pasta para rellenos de dulce y chocolates. Se recomienda aplicar el 10% de la mezcla.

TAMARINDO

PRODUCTO: Jugo de tamarindo deshidratado en polvo.

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color café con olor y sabor característico a tamarindo obtenido del secado por aspersion del jugo de tamarindo concentrado.

INGREDIENTES: Jugo concentrado de tamarindo, capsulante (maltodextrina), ácido cítrico, ácido málico, ácido tartárico

APLICACIONES APROPIADAS:

Agua de Tamarindo : Disolver 20 grs. o una cucharada sopera por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

Repostería: Para gelatinas disolver 20 grs. o una cucharada sopera por 1/2 litro de agua y agregar 5 grs. de grenetina natural. Agregar 50 grs. de azúcar.

Confitería: dulces, golosinas aplíquese al gusto disolviendo directamente en su mezcla.

JAMAICA

PRODUCTO: Jamaica deshidratada en polvo

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color rojo vino con sabor característico a jamaica, obtenido del secado por aspersion del extracto de jamaica concentrado.

INGREDIENTES: Extracto concentrado de jamaica, capsulante (maltodeextrina), ácido cítrico, ácido málico, ácido tartárico.

APLICACIONES APROPIADAS: disolver 20 grs. o una cucharada sopera por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

NARANJA

PRODUCTO: Jugo de naranja deshidrata en polvo.

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color amarillo naranja con olor y sabor a naranja, obtenido del echado por aspersion del jugo de naranja concentrado.

INGREDIENTES: Jugo de naranja concentrado, aceite esencial de naranja, capsulante (maltoextrina) , ácido cítrico, ácido málico, ácido fumárico, colorante natural.

APLICACIONES APROPIADAS:

Jugo de naranja: Disolver 80 grs. o 5 cucharadas soperas por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

Naranjada: disolver 20 grs. o una cucharada soperas por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

Gelatinas: disolver en 1/2 litro de agua caliente 15 grs., y agregar 5 grs. de grenetina natural y disolver conjuntamente y agregar 50 grs. de azúcar.

Bebidas y cockteles: Mezclarlo directamente al gusto

GUAYABA

PRODUCTO: Guayaba deshidratada en polvo.

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color beige con olor y sabor característico a guayaba obtenido del secado por aspersion del jugo de guayaba concentrado.

INGREDIENTES: Pulpa de guayaba, capsulante (maltodextrina), ácido cítrico.

APLICACIONES APROPIADAS: Disolver 20 grs. o una cucharada soperas de guayaba por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

MANGO

PRODUCTO: Mango deshidratado en polvo.

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color beige claro con olor y sabor característico a mango, obtenido del secado por aspersion de la pulpa de mango.

INGREDIENTES: Pulpa de mango, capsulante (maltodextrina), ácido cítrico.

APLICACIONES APROPIADAS: Disolver 20 grs. o una cucharada soperas de mango por litro de agua, agregar azúcar al gusto.

HORCHATA

PRODUCTO: Horchata de arroz deshidratada en polvo.

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color crema con olor y sabor característico a horchata, obtenido del secado por aspersión de la harina de arroz.

INGREDIENTES: Harina de arroz, suero de leche, aceite esencial de vainilla, aceite esencial de canela, aceite esencial de almendra.

APLICACIONES APROPIADAS: Utilice de 20 grs. o una cucharada sopera de horchata por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

PIÑA

PRODUCTO: jugo de piña deshidratada en polvo.

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color amarillo claro con olor y sabor característico a piña, obtenido del secado por aspersión del jugo de piña concentrado.

INGREDIENTES: jugo de piña concentrado, capsulante (maltodextrina), ácido málico, ácido cítrico, colorante natural.

APLICACIONES APROPIADAS:

Jugo de piña : Disolver 80 grs. o 4 cucharadas soperas por litro de agua y agregar azúcar al gusto.

Agua de piña: Disolver 20 grs. o una cucharada sopera de agua y agregar azúcar al gusto.

Gelatinas : Disolver en 1/2 litro de agua caliente 20 grs. y agregar 5 grs. de grenetina natural y disolver conjuntamente.

Repostería: Agregar polvo de piña a razón de 10% de la mezcla deseada.

FRUJITO

PRODUCTO: Pasta de tomate deshidratada en polvo.

CARACTERÍSTICAS: Polvo fino homogéneo de color rojo ladrillo con sabor y olor característico a tomate concentrado, obtenido por el método de secado por aspersion de la pasta de tomate.

INGREDIENTES: Pasta concentrada de tomate, capsulante (maltoextrina).

APLICACIONES APROPIADAS:

Jugo de tomate: Disolver 60 grs. por litro de agua y agitación vigorosa.

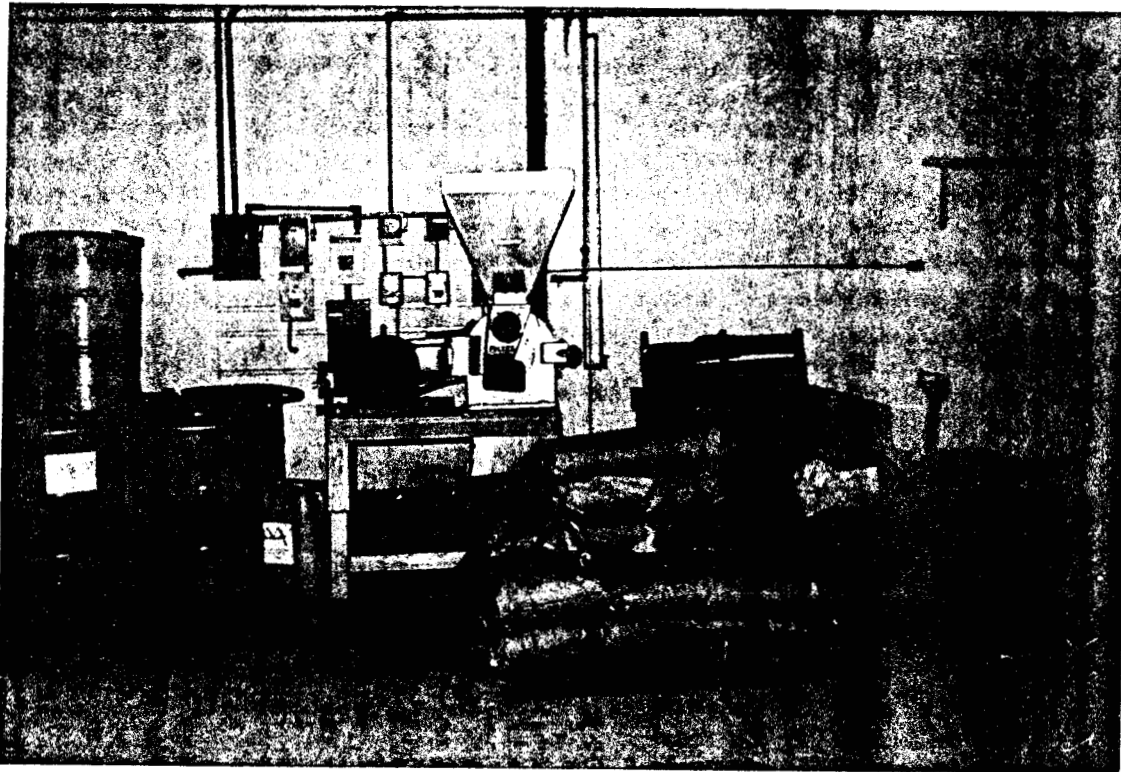
Puré de tomate: Disolver 120 grs. por litro de agua y agitación vigorosamente.

salsas y para cocinar: Utilice su procedimiento e ingredientes acostumbrados en su licuadora y agregue una cucharada sopera de FRUJITO en vez de dos jitomates bola grandes, licúe y sirva o cocine. También se puede aplicar directamente en la lumbre 40 grs. o dos cucharadas soperas por cada cuatro raciones de sopas o guisados.

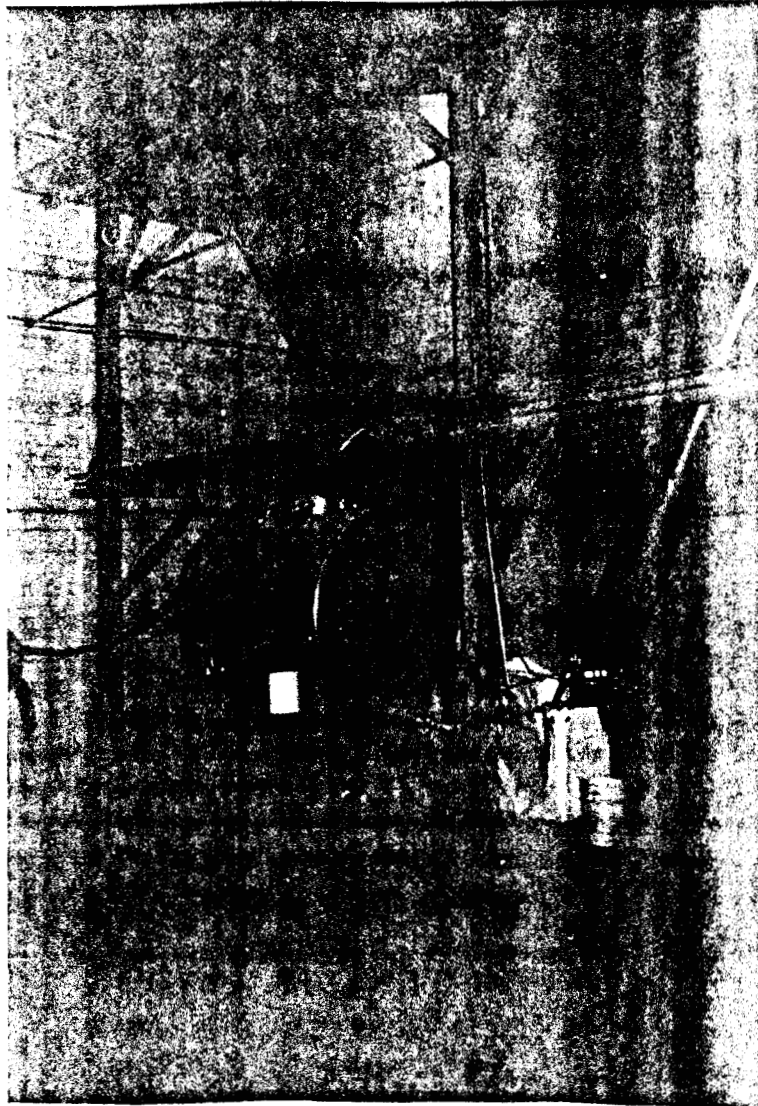
Los principales clientes de FRUDESA son Craff. Sabritas, Anahuac, y Gómez, así también vende a consumidores finales como hospitales los productos Frutal y Frutín.

La producción de cítricos deshidratados se realiza por procesos . El primer procedimiento consiste en pasar la fruta por un extractor muy grande donde se

obtiene la pulpa de la fruta ; posteriormente, se envía a un secador, donde es deshidratada transformándose en polvo sin ningún químico que altere la naturaleza del producto. Después se toman muestras de cada producto para analizarse en el laboratorio y controlar la calidad de los mismos, es decir, que los parámetros establecidos en cada proceso se respeten.

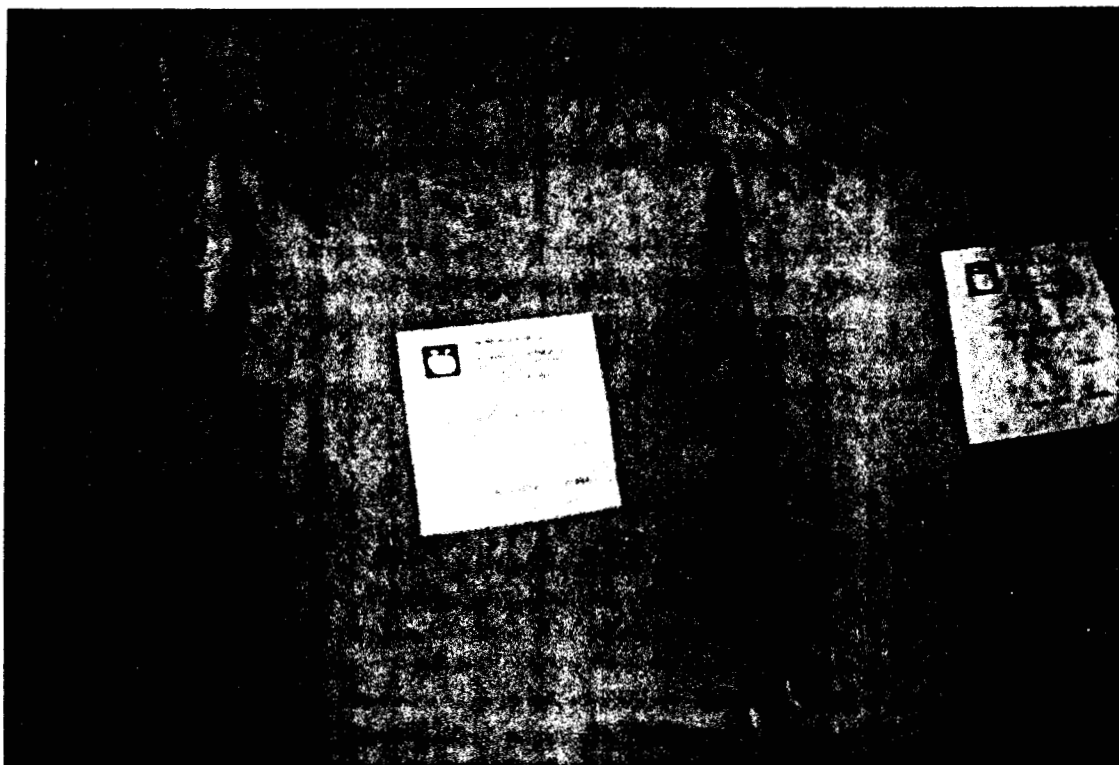


Extractor de pulpa de fruta



Secador de pulpa. Consiste en un embudo gigante, en el cual se deshidrata la fruta, convirtiéndose ésta en polvo.

Una vez evaluada la calidad, -lo más importante para FRUDESA- se envasan los productos o se empaquetan; los primero son para ofrecerse a consumidores finales y los paquetes son empleados como materias primas en otras industrias de alimentos.

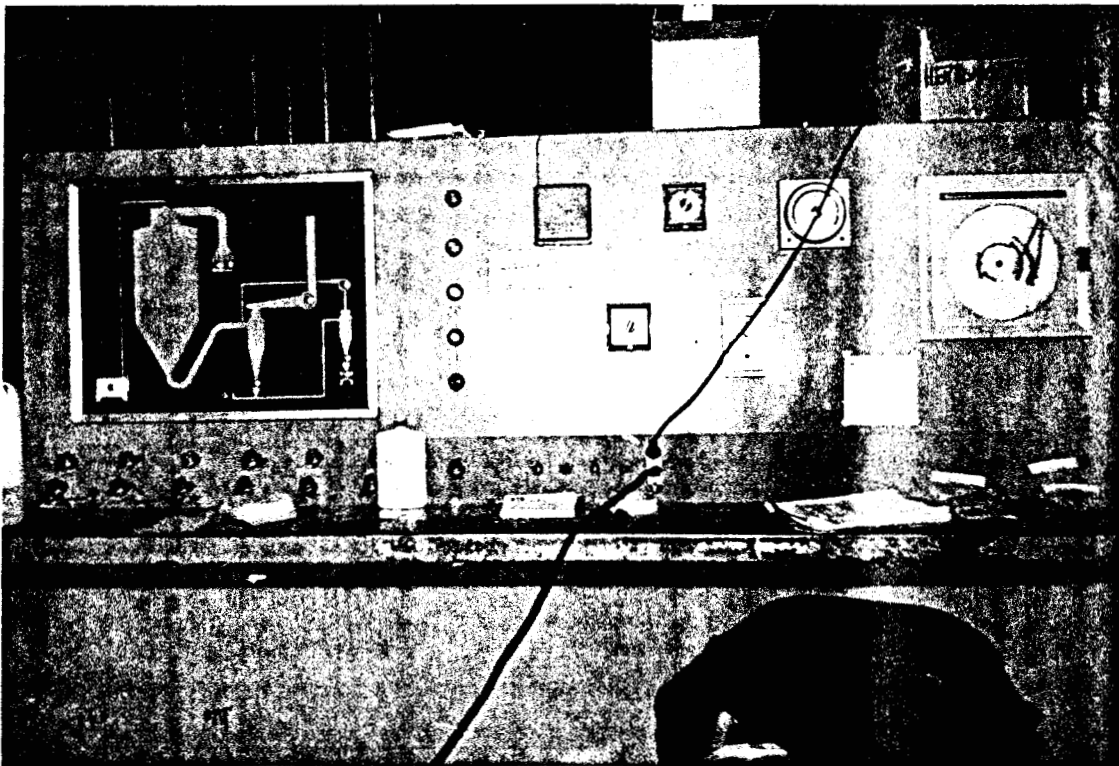


Empaque del producto como insumo en otras industrias

En la administración de la compañía existen políticas generales, manuales de procedimientos, descripción de puestos, y organigrama, la estructura de autoridad está bien definida, y por ser poco el personal los problemas entre ellos no son demasiados, existe más comunicación y un elemento muy importante en esta organización es la capacitación ya que nos explico el gerente de esta área lo imprescindible que es tener capacitados a los empleados, pues la maquinaria exige preparación obtenida únicamente en el extranjero y dura varios meses el

proceso. Por esta razón también deben cuidar los beneficios de los trabajadores porque depende de ello, el excelente manejo de la producción.

Dentro del sistema productivo, realmente ha sido un reto la tecnología utilizada, ya que ésta cada día se desarrolla más; de la misma forma esto exige mayor calificación de la oferta de mano de obra para manejar correctamente el funcionamiento de la maquinaria. Otro elemento notable, es el inventario de materias primas que se ha modificado consecuentemente con estos cambios.



Principal sistema de control en el proceso de deshidratación

En estos años se ha modificado los sistemas administrativos a ser más exactos; así como también, las tareas del personal, métodos de trabajo, y se implantó un mayor control del flujo de trabajo principalmente, porque el sistema de producción sufrió modificaciones, como consecuencia para tener una excelente administración, la toma de decisiones se vio afectada también con una renovación.

Una fortaleza que ha servido para enfrentar los cambios en nuestro tiempo es la calidad en los artículos que produce esta empresa ya que ellos se han preocupado por cuidar este elemento desde su inicio lo cual en este momento les ha servido para lograr los objetivos que se han propuesto.

Respecto al rubro de ventas, en el lapso estudiado fueron incrementadas alcanzándose una cifra de 500, 000 000.00 por año ya que las exportaciones a Estados Unidos se mantenían estables y esto fue un factor de revelaría para ser exitosos.

Por otra parte las utilidades, se han visto afectadas por los problemas que existen en el país, ya que al comerciar con el mercado nacional no ha sido posible obtener la misma rentabilidad, al ser sido perjudicadas demasiadas empresas en la disminución de ventas, aumento de precios, constantes devaluaciones, etc. Es un de los elementos a los que han recurrido los empresarios que desean sobrevivir en el ambiente turbulento del país.

Una característica observada es la inexistencia de asesoría externa, no es común en las compañías mexicanas utilizar este servicio y en la actualidad puede ser un factor muy importante para lograr éxito, ya que es una forma de diagnosticar problemas y buscar soluciones dentro de las organizaciones.

Durante el periodo seleccionado para el estudio de esta pequeña compañía los créditos disponibles no fueron muy importantes, por parte de la banca nacional, en cambio el funcionamiento externo fue fundamental en sus actividades. Principalmente por que la tecnología empleada es extranjera por lo tanto existen deudas con el exterior.

Por otro lado, la compañía busca fusionarse desde hace tiempo con otra empresa mexicana para fortalecerse y competir a nivel internacional, pero aún solamente ha recibido ofertas por parte de extranjeros, que desean comprar la infraestructura y no buscan la alianza.

Otra característica de sobrevivencia que tienen es la de centrar esfuerzos para mantener el tamaño de la empresa y así aumentar su rentabilidad.

Un factor muy importante que aprovechó FRUDESA para crecer fueron los tratados internacionales, ya que desde años antes de ser escritos y difundidos, la compañía ya tenía acuerdos comerciales con Estados Unidos, y en la actualidad tiene proyectado negociar sus artículos con Latinoamérica, específicamente con Chile.

La mercadotecnia que tiene proyectada la compañía como estrategia de crecimiento es enfocarse al sector de mercado de consumidores últimos a través de campañas de publicidad, las cuales puedan informar al público de sus nuevos lanzamientos . Por otra parte, se desea ampliar la línea de productos, diversificar la presentación de los mismos abarcando otros mercados.

Frutas Deshidratadas es una de las compañías que su industria no es muy usual en nuestro país, por tal motivo, precisamente tiene un gran mercado por cubrir, porque sus productos son novedosos. Tradicionalmente la preparación de aguas, cockteles, etc. se utilizaban frutas naturales pero con la deshidratación de los cítricos se logra una mayor rapidez en la preparación de los alimentos. Esta es una de las ventajas que puede encontrar la industria entre los consumidores finales.

LEGAR S.A. DE C.V.

Sus instalaciones están establecidas en Av. Año de Juárez No. 79, Colonia Granjas San Antonio, Delegación Iztapalapa, México D.F., C.P. 09030. Se inició en 1985, su actividad principal es la industria Textil, específicamente se dedica a la fabricación y distribución de prendas de vestir para damas, como faldas, conjuntos, vestidos, etc. contemplados hacia un sector de mercado juvenil. De ahí que los diseños son de última moda.

Se caracteriza por tener una producción por procesos, ya que cada una de las fases se interrumpe para poder continuar el proceso. Este consiste en que la fábrica adquiere como materia prima entre otras cosas la tela, de tal forma, que el personal especializado la corta y después la mandan a maquilas especiales para su costura y obtener el terminado deseado. Cabe mencionar que el tipo de maquila depende del tipo de pedido realizado, es decir, las empresas con mayor renombre como SUBURBIA, LIVERPOOL entre otras, se mandan a maquiladoras con mejores terminados y con mayor calidad, por lo contrario, en empresas como GIGANTE, AURRERA, entre otras, el tipo de maquila es de menor calidad.

LEGAR se encuentra clasificada como mediana por los 40 empleados que laboran en ella. Su estructuración esta definida para cada uno de los puestos a través de una descripción escrita tanto para obreros de producción, empleados de oficina, como el presidente de la compañía, sin embargo existen mínimas políticas generales y no se cuenta con manuales de procedimientos y reglas.

Es de gran relevancia señalar que la empresa se enfrentó a grandes cambios organizacionales durante el período analizado dado que el país atravesaba por circunstancias económicas deplorables, como la devaluación monetaria, alzas de precios y pérdida del poder adquisitivo, entre otros, lo cual, provocó el cierre de la compañía de 1990-1994 dado el endeudamiento en dólares insolventable que se les presentó.

Los cambios se reflejaron en diferentes rubros, como son las funciones directivas con niveles jerárquicos mejor establecidos, en donde los sistemas administrativos se volvieron más funcionales para enfrentarse a la agresividad ambiental por la que estaban pasando. Además se realizaron cambios de accionistas, pues los existentes no tenían el suficiente capital para aportar a la empresa, por lo tanto, se les propuso vender sus acciones, de esta manera ingresaron accionistas fuertes que es lo que ahora está manteniendo a la empresa.

De esta forma los sistemas de producción, se vieron más controlados y por ello se exigía un mayor esfuerzo a los obreros de línea proporcionando métodos de trabajo mejorados para así alcanzar mayor eficiencia y eficacia. Así como se fomentó un mayor control del flujo de trabajo logrando una mayor calidad en el producto entre otros objetivos.

Cabe hacer notar que la tecnología no fue un factor relevante en los cambios del sistema de producción, aunque este se presentó de una manera moderada.

Con lo que respecta a la competencia se ha logrado obtener mayor información como herramientas para predecir sus acciones.

Dada la turbulencia ambiental, LEGAR se vio obligada a administrar detalladamente los costos generados por cada una de sus áreas, esto fue logrado con base a una asesoría externa como un factor de gran importancia. También los financiamientos formaron parte del fortalecimiento de la misma. Por la reestructuración anterior, la toma de decisiones adquirió mayor interés para el logro de los objetivos, como hoy en día, las negociaciones con otras empresas nacionales e internacionales como grupo: CIFRA y WALK-MART de E.U.

Enfrentarse a los cambios de esquemas fiscales del gobierno constituyó un gran reto para la empresa, pues los trámites gubernamentales se complicaron de tal manera que la empresa tuvo que adaptarse a ello. Este les ha afectado demasiado, pues consideran que gran parte de sus ingresos son destinados al fisco, como también el desgravamiento de determinados salarios mínimos, las tasas del IMSS volvieron a subir, ahora existen recargos del 3%.

Centrar sus esfuerzos en el incremento de su rentabilidad manteniendo el tamaño actual de la empresa fue el objetivo que con persistencia se trato de alcanzar.

Las utilidades y el empleo no implicaron mayor problema con la realización de cambios, es decir, no fueron el punto central para que la empresa mantuviera la estabilidad perseguida.

Las ventas se han visto beneficiadas, sin embargo, han tenido que redoblar esfuerzos, dado el poco tiempo de reapertura comercial no se puede contratar un personal adecuado, porque no se cuenta con el capital suficiente para reiniciar, por lo que se ha mantenido la plantilla de 40 trabajadores, aunque sea pagándoles tiempo extra, lo que costaría menos que contratar a una persona de planta. Dado que es una empresa textil en Junio y Julio LEGAR, tiene un época floja, mientras que en Septiembre y Octubre, se trabaja para las ventas de Diciembre, se empieza a trabajar tres meses antes porque se hacen pruebas, se invitan a proveedores para que vean los modelos que se fabrican para ver si les interesan y les realicen pedidos.

Las empresas a las que LEGAR distribuye sus productos son las siguientes:

WALK-MART	OPERADORA MART
AURRERA	COMERCIAL MEXICANA
BODEGA COMERCIAL MEXICANA	GIGANTE
GIGANTE FLEMING	GIGANTE GUADALAJARA
GIGANTE MONTERREY	GIGANTE MÉXICO
BODEGA GIGANTE	CHEDRAUI
INTERMODA	SUBURBIA

LIVERPOOL

PALACIO DE HIERRO

SEARS (como parte de un proyecto)

SALINAS Y ROCHA (como parte de un proyecto)

HECALLI (como parte de un proyecto)

Frente a la transición que esta compañía estaba pasando se tuvo que modernizar, adquiriendo nueva maquinaria, para lograr la optimización del proceso de producción, esto se realizó con gran dificultad pues los socios no tan fácilmente deseaban dichos cambios pues no percibían la necesidad de realizarlos, pues creían que la maquinaria existente podría sin ninguna dificultad realizar la producción esperada. Esto conllevó a una gran oferta de mano de obra con mayor calificación, lo que traería consigo aumentar la calidad del producto. Se ha obtenido un mayor control en la rotación de inventarios, pues, se han reducido en gran manera los desperdicios; y se perfeccionó por lo tanto la línea de producción.

Dado el cierre que tuvo la empresa, esta quería recuperar el tiempo perdido, basado en los cambios ya mencionados y estableciendo estrategias mejor definidas como en el rubro de la mercadotecnia, donde podemos observar que se realizan intentos importantes para lanzar nuevos productos, pues los esfuerzos se encuentran centrados con mayor énfasis en la apertura de los mercados internacionales, como el caso de WALK-MART de E.U.; existen otras estrategias como mantener sus precios bajos en el mercado, garantizando con ello la mejor calidad del mismo, aún con la diversidad de preferencias que ha surgido en los últimos años de los clientes, la empresa ha tratado de

satisfacerlas, dado que por la naturaleza del producto, existen grandes amenazas en la competencia, tanto nacional como internacional, ya que las acciones de estos son impredecibles, por lo que han tenido que mantener sus precios bajos para no permitir la decadencia de los mercados para el producto.

Aún cuando LEGAR se esfuerza por extender sus mercados hacia fronteras estadounidenses para ellos será difícil dado el índice de aduanas por las que hay que atravesar, más no es una barrera que les impida lograr su meta, sin embargo, estarían obligados a contratar agentes aduanales que les facilite el traspaso. Es necesario que se tenga un costo bajo para permanecer en el mercado, ya sean gastos aduanales, dado que en E.U. tienen un factor a su favor, pues esas empresas maquilan en la frontera donde el costo es menor; la empresa hace énfasis en que se debe mantener el precio más bajo que se pueda, aunque ahora la situación se presenta difícil para mantener un costo bajo, sin embargo, LEGAR esta dispuesta a enfrentar este reto.

Frente a la situación económica LEGAR, se considera como una empresa inestable, ya que se han invertido casi \$2,000,000 sin ver respuesta alguna, pues las ventas son a 90 días y las tiendas comerciales son muy "encajadas", pues el gerente lo menciona dado que las empresas se toman descuentos que no se habían pactado por una reclamación o algo similar se descuenta mucho dinero, cosas que no están previstas para ellos, se endeudan para financiarse de telas para poder surtir todos los pedidos realizados, a pagar en dos meses, lo cual, se va a recuperar dentro de 5 meses, en lo que se vende y se entrega transcurre el tiempo de los dos meses para pagar el financiamiento otorgado, y

agregando los 90 días de crédito que se ofrece, ya son 5 meses mientras tanto la empresa, tiene que subsistir todo este tiempo.

Se han vendido \$5,000,000 por mes que es una cantidad bastante fuerte, pero también se endeudan con mucho dinero. Sin embargo LEGAR presume que en su reinicio tuvo una buena planeación, pues empezaron en Enero planeando, cómo se iba a distribuir, que se pensaba vender, etc. y empezaron a laborar en el mes de febrero una vez que se ofrecieron las muestras, en este mes se empezó a distribuir y a vender. Sin embargo las ventas aumentaron en gran proporción y por ende hubo un gran crecimiento en la empresa durante un período de tres meses, pero se empezó a extender tanto que se dieron cuenta que estaban vendiendo mucho más de lo que se producía, de ahí los financiamientos con base a los proveedores. La planeación que ellos habían realizado no era tan adecuada como creían, pues no se contemplaba a largo plazo.

La empresa tiene una serie de estrategias para poder subsistir en esta economía inestable y para hacer frente a este mundo globalizado en especial TLC. Estas consisten aparte de mantener costos bajos, sus precios bajos y una mayor calidad, en tener un mayor control de flujo de efectivo, de tal manera que se tenga mayor liquidez en la empresa, consideran importante tener una mayor planeación a largo plazo, sin descartar el auge que pudiera tener el TLC. Pretenden eliminar los financiamientos externos para evitar el endeudamiento insostenible, en donde su pasivo sea mayor que su activo o capital y por último se pretende expandir más el negocio, tanto nacional como internacionalmente no tan sólo en E.U. sino Sudamérica y su pretensión mayor es llegar a Europa.

Dado lo anterior, el TLC, influye de manera moderada en esta empresa, pues reaccionan ante este de una manera cautelosa, desde un punto de vista de exportaciones e importaciones. Este tratado no ha alterado su mercado, pues, de no ser por falta de liquidez, estas serían de las escasas, pequeñas y medianas empresas que han sabido aprovechar las pocas oportunidades que le ofrece este tratado e ignorar las amenazas de la misma, pues para esta entidad no ha representado un peligro.

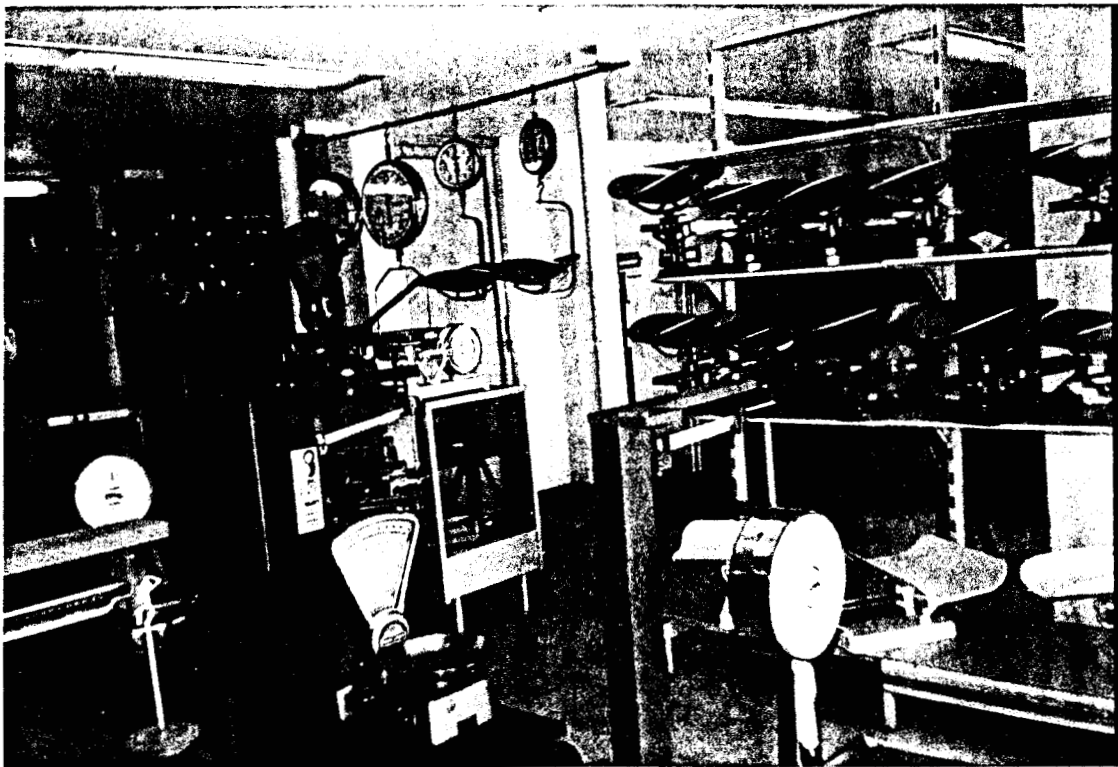
LA CASA DE LA BÁSCULA S.A. DE C.V.

La fundación de la empresa se remota a 1940, año en que se funda LA CASA DE LA BÁSCULA, bajo el nombre de su fundador como persona física con actividades empresariales, Don Enrique Okhuysen. Cabe mencionar que es una empresa familiar, donde ahora los hijos de dicho empresario llevan a cabo la administración de la misma.

LA CASA DE LA BÁSCULA

El objetivo de su empresa desde su fundación, fue la compra, venta y reparación de básculas, como su nombre comercial lo indica.

En 1990, LA CASA DE LA BÁSCULA, fue transformada en una sociedad anónima de capital variable, con los mismos objetivos que desde su fundación, agregando al mismo la fabricación del mismo tipo de equipos, así como la comercialización de todo lo relativo a materiales para empaque.



Algunos tipos de básculas con las que cuenta la empresa

A la fecha cuenta con seis sucursales en el Área Metropolitana de la Ciudad de México teniendo sus oficinas generales en Av. Ing. Javier Rojo Gómez, No. 82 col. Ampliación zona norte, Central de Abastos Iztapalapa, CP. 09300 México D.F.; dos en Guadalajara, así como representantes en Querétaro,

Monterrey, Puebla y los Mochis. La plantilla de personal a Diciembre de 1993 es de 54 personas, divididas en: Área Comercial, Administrativa, de Reparto a Clientes y de Servicio Técnico. Los niveles jerárquicos que existen en la empresa están bien delimitadas contando con un Gerente en cada Departamento. Cuenta con descripciones de puestos tanto para los obreros de producción directa, empleados de oficina y el propio presidente de la compañía; sin embargo ésta , no cuenta con manuales de procedimientos y reglas por escrito.

Contamos con Servicio Técnico y Refacciones en todo el país, cuenta con técnicos capacitados para resolver cualquier problema en los equipos que vendemos o fabricamos.

Con la apertura comercial que se dio en el periodo analizado , LA CASA DE LA BÁSCULA , a crecido con respecto a las relaciones con otras empresas afiliándose entre otras con:

- * FLEJES INOXIDABLES, S.A. DE C.V. dedicada a la fabricación de flejes de acero inoxidable para sujeción de elementos a posterias y mangueras.
- * BÁSCULAS BRAUNKER, S.A. DE C.V., dedicada a la fabricación de básculas industriales, ganaderas y para camiones de funcionamiento mecánico, electromecánico y electrónico.
- * ARRENDADORA MEXICANA DEL COMERCIO Y LA INDUSTRIA S.A. DE C.V., dedicada al arrendamiento puro y financiero de equipos industriales.

La empresa cuenta con clientes potenciales como son:

Industria Resistol S.A.	Industrias Unidas S.A. de C.V.
Servicio Postal Mexicano	Central de Básculas
Nicholson Mexicana S.A. de C.V.	Johnson & Johnson de México
Secretaría de Educación Pública	Laboratorios Sanfer, S.A. de CV
Levi's Straus de México S.A.	Avón Cosméticos, S.A.
Baxter S.A. de C.V.	Cablevisión S.A. de C.V.
Comisión Federal de Electricidad	Industrias RTC, S.A. de C.V.
Industrias Sola Basic, S.A. de C.V.	IMSS
SECOFI	NISSAN Mexicana S.A. de C.V
Panificación Bimbo S.A. de C.V.	Petroquímica Pennwart S.A.
Concretos Apasco S.A.	Cía. Nacional de Abrasivos SA
Universidad Autónoma Metropolitana	Kodak, Mexicana S.A.
Televisa, S.A. de C.V.	Entre otras.

Con referencia a la calidad de los productos este ha tenido mayor control, dado que uno de los objetivos de la empresa es expandirse internacionalmente y ser preferentes en su mercado, por lo tanto el proceso en la toma de decisiones debe ser más cauteloso tomando en cuenta las perspectivas establecidas. Por lo tanto, con la introducción del TLC la calidad ha mejorado porque se han tenido mejores proveedores a un mejor precio.

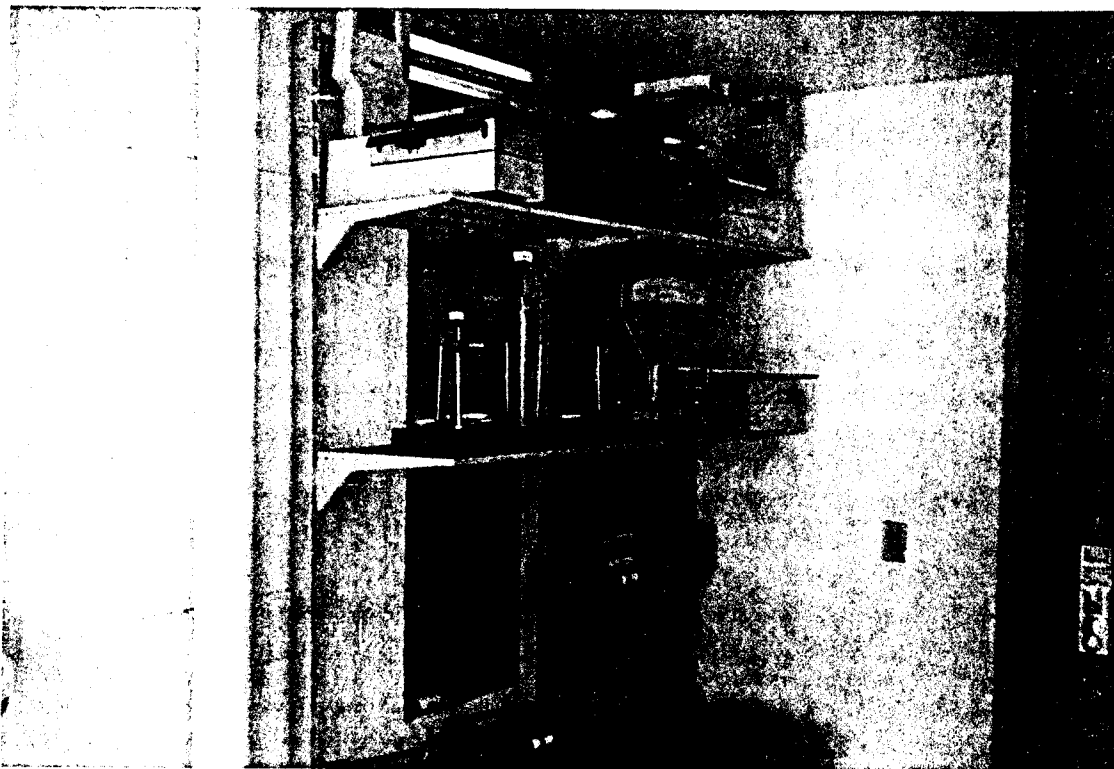
Respecto a sus precios, se han visto en aumento, dada la situación económica del país, la cual les ha afectado pues no existe poder adquisitivo, para

realizar las ventas a minoristas, por lo que han tenido que vender a crédito , lo que antes se vendía al contado; esto implicó que la empresa tuviera menor liquidez.

Una de las estrategias para lograr dicho fin fue la reducción del personal. Entre otra de las estrategias que la empresa implemento para disminuir sus costos y hacer frente a la globalización económica (TLC), es la contratación de vendedores externos, es decir, se contrata personal bajo comisiones.

Es una empresa que trata de aprovechar el TLC, pues, esto ha permitido importar con facilidad sus materias primas, de E.U., España, Argentina, y Japón principalmente. Dado que los impuestos disminuyeron, es decir, si en una mercancía el valor comercial es de \$100,000,000 se tenía que pagar como 30 ó 40 millones de impuestos, lo que ahora se ha reducido a la mitad.

Las exportaciones han tomado también un punto importante en la empresa, pues, a raíz del TLC, sus planes de desarrollo tomaron en cuenta extenderse internacionalmente, realizando el trámite correspondiente para ello, empezando así, a partir de Noviembre de 1995, sus proyectos fueron realizados, exportando hacia Centroamérica principalmente. Los negocios hechos entre Estados Unidos y ésta región americana, son muy costosos, por lo cual la compañía pretende aprovechar esta oportunidad ofreciendo sus productos directamente a Centroamérica.



Principales básculas para exportación

Por lo anterior, los aranceles serían menores, esto trae un beneficios a ambas áreas en el aspecto fiscal. De esta forma, se intenta introducirse a Sudamérica aunque esto implique mayores dificultades.

Es una empresa que también realizó cambios en sus proveedores, cuando inició sólo contaba con dos de E. ahora cuenta con alrededor de seis, empresas que le distribuyen, situadas en diferentes países.

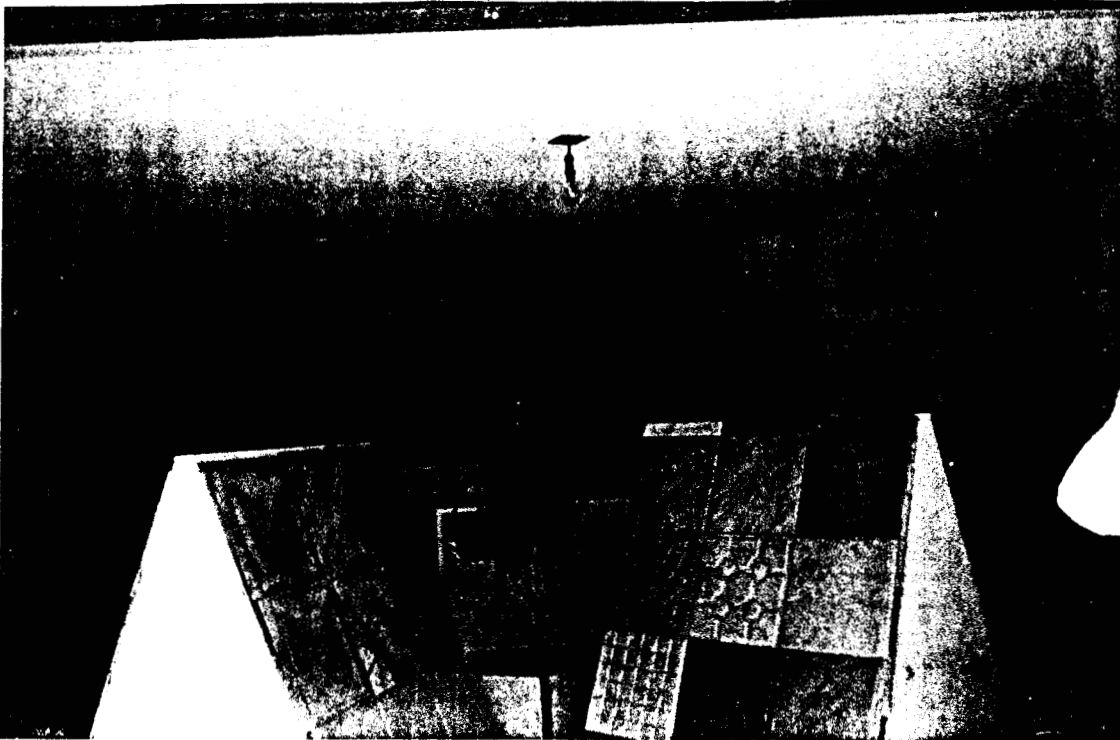
Por lo anterior, podemos observar que su mercado se ha visto beneficiado y por ente sus ventas han aumentado .

Por el momento las expectativas de crecimiento para la empresa aparte de las exportaciones, buscan mayor estabilización en el mercado nacional; ya que para invertir en un proyecto más fuerte se requiere capital con el que no se cuenta, dado que tienen prestamos en dólares y la devaluación ha sido un impedimento para el pago de esta deuda, sin embargo han logrado mantenerse.

La Casa de la Báscula se considera en este tiempo como una empresa estable, pues a pesar de que gran infinidad de micro, pequeña mediana empresa han tenido que cerrar, dado que no han podido mantenerse en el mercado, esta empresa sigue en pie, como una de la competencia más fuerte en este rubro y cabe mencionar que para subsistir no ha sido necesario eliminar alguna sucursal, pues todas en conjunto han llevado a la empresa donde ahora se ubica.

PALSA S. A.
Acabado Florentino.

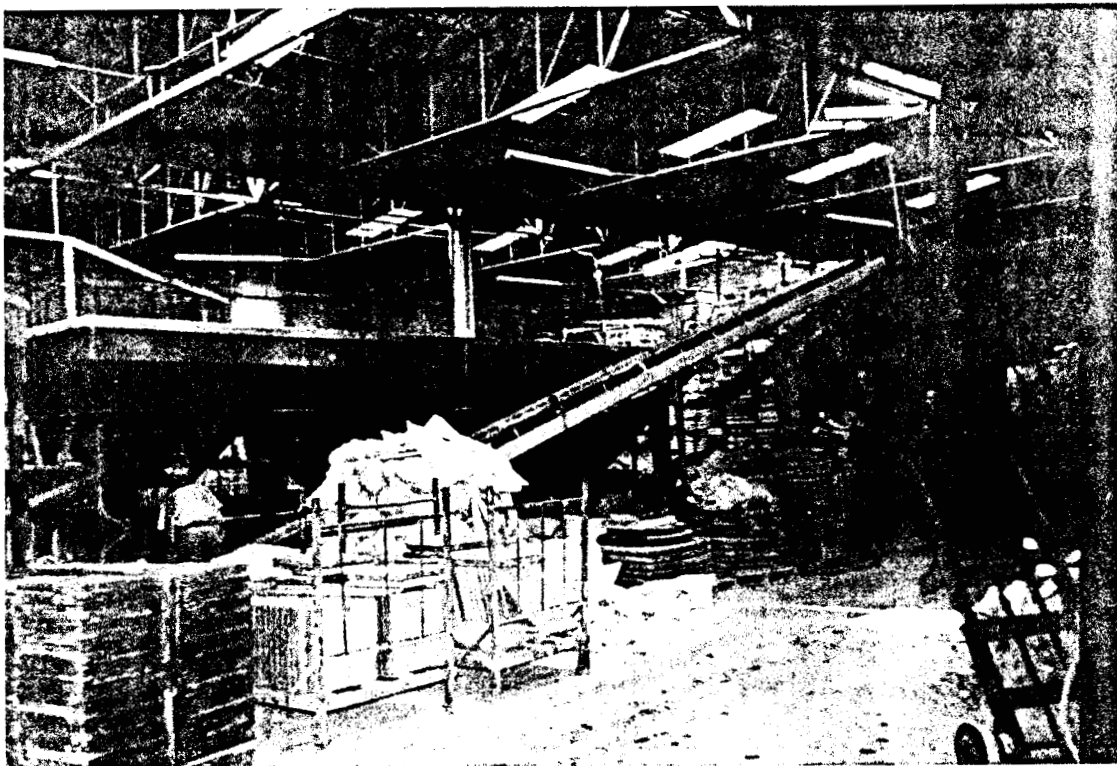
Es una empresa iniciada en el año de 1966, la cual se encuentra ubicada en Av. Año de Juárez, No. 94, Col. Granjas San Antonio , C.P. 09070, en el perímetro de la Delegación Iztapalapa . La naturaleza de sus negocios es industrial, anteriormente se mencionó que se trata de una pequeña empresa ya que cuenta con un número de 15 empleados.



Exposición de mosaicos para el público en general

Se distingue principalmente por la fabricación de pisos (Loseta) hechas a base de "Cantocreto" material de innovación constituido principalmente por la mezcla de cemento, polvo de granito y concreto, con medidas de 40 x 40 cm. y con un peso de 12.100 gms. La fabricación del producto se lleva a cabo

mediante un proceso en línea y continuo, como primer paso del proceso la elaboración es el "cantocreto", la cual se vacía en cada uno de los moldes importados de España, y enlazados, para su llenado pasa uno a uno, el siguiente paso es cernir la mezcla y prensarla, otra máquina sustrae los sobrantes además de colocarlos cuidadosamente sobre una base rodante para llevar los a los cuartos de regado en donde pasarán aproximadamente de 3 a 4 días para fraguarse, por último seleccionar las piezas que requieren de pasar a las máquinas de pulido, una vez hecho todo esto se acomodan y clasifican en el almacén.



Proceso en línea

Cuartos de regado y secado



Máquina de púlido

Aunque es una empresa pequeña cuenta con los niveles jerárquicos definidos.

No existe una descripción de puestos para obreros de producción directa, empleados de oficina ni para los supervisores, solo para el presidente de la empresa. Las políticas generales de la empresa no se encuentran establecidas por escrito, pero sí cuentan con manuales de procedimientos sobre todo fórmulas de producción.

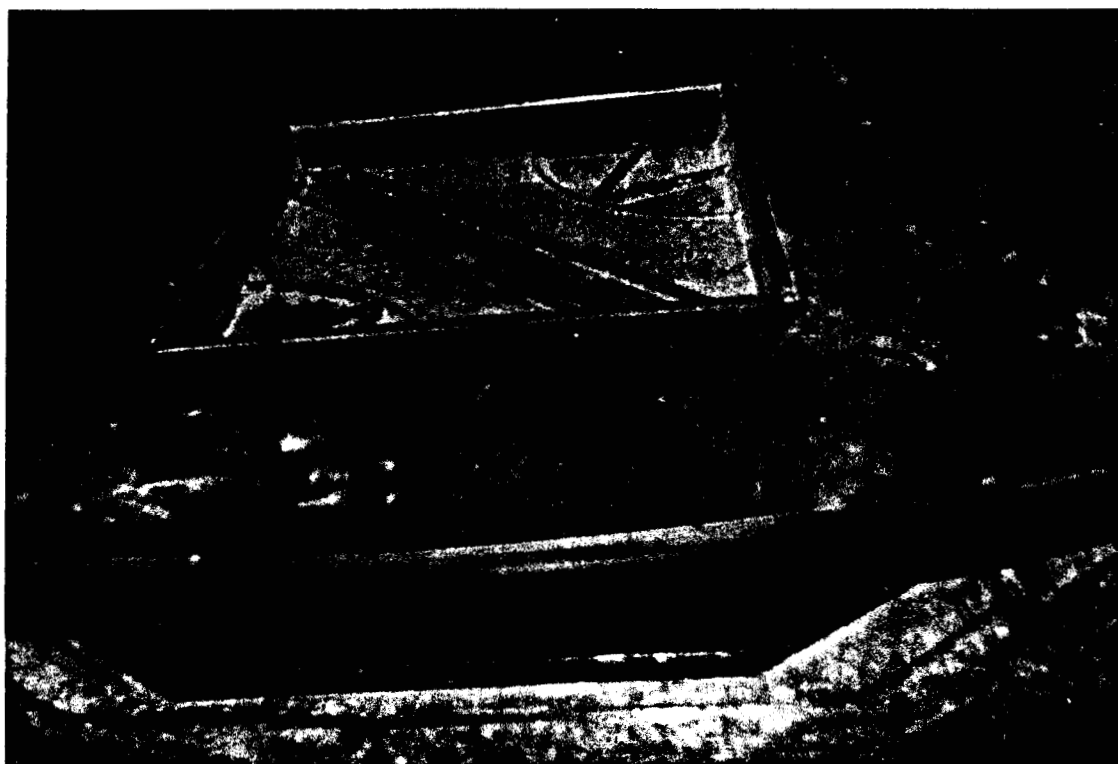
De 1990 a 1995 dentro de las funciones directivas no se presento cambio alguno a diferencia de los sistemas de producción , los cuales sí se sometieron a ellos, por una renovación en la planta productiva, es decir, grandes cambios en la tecnología básica de producción/servicio, conjuntamente se suscitaron cambios en el control de calidad de los productos. La producción fue de mayor calidad , ya que se tuvo que enfrentar a un mercado más exigente. Las tareas de los obreros de línea no se vieron afectadas y por tanto siguen realizándose de igual manera, sus métodos de trabajo son los mismos y flujo de trabajo mayor.

Los cambios aplicados en la estructura organizacional no implicaron la solicitud de créditos o financiamientos de la banca nacional ni mucho menos de la banca internacional.

Surgió la necesidad de enfrentarse a grandes problemas consecuencia de los cambios en los esquemas fiscales y en los trámites gubernamentales como el incremento de impuestos.

Otro de los retos importantes enfrentado fue el de mantener el tamaño actual, centrando los esfuerzos en un incremento de la rentabilidad, expandirse pero sin fusionarse con otras empresas. Las ventas dadas por el viraje de la producción , nos permitió vender más que antes , siempre y cuando estas se mantengan , lo cual es el gran reto. No queremos tener gráficas que indiquen parámetros de derrumbe ni tampoco alzas engañosas.

Dentro del período analizado PALSA , se enfrento a un contexto de cambios de gran importancia , es por ello que la obsolescencia de productos/servicios afecto de tal manera que surgió la necesidad renovar la maquinaria existente.



Muestra de un molde de importación para la elaboración de mosaicos.

En el rubro de producción el aumento presentado fue desafiante, por el incremento en el precio de las materias primas de un 40 % aproximadamente, al igual que la mano de obra con una mayor calificación. Pero con todo esto no se requirió contratar asesoría externa, por lo tanto , la asesoría externa no constituyó un gran reto.

En el surgimiento y desarrollo de la empresa el mercado existente fue propicio, influyo para poner a la venta un producto novedoso y exclusivo , con ello se dio la consolidación total, porque vender productos de gran originalidad y creados en la propia empresa es una característica sobresaliente, para ello se cuenta con el aprovechamiento integral del personal y sus aptitudes.

Para que la empresa tenga un mayor auge en razón de la crisis económica y financiera, iniciada en Diciembre de 1994 y que hasta ahora en día continúa, se tiene pensado realizar varios cambios como son:

- * Innovación en productos
- * Diversificación del giro
- * Búsqueda de nuevos mercados
- * Optimización de recursos financieros y
- * Una mayor renovación de la planta productiva.

Al llevar a cabo los cambios en el contexto de producción se dará conjuntamente una mayor automatización , pero también se espera reducir la merma y el desperdicio , con la existencia de éstas se tratará de reciclarla, además se llevaran a cabo programas intensos de mantenimiento, los cuales ayudaran a un mayor y mejor aprovechamiento tanto de la materia prima como de la maquinaria y los recursos humanos.

PALSA aún con la firma del TLC no tiene expectativas de exportación, principalmente por los costos de transportación, el peso del producto es un impedimento, los fletes son carísimos, esto independientemente de que en otros lugares cercanos a las fronteras también se fabrica., con lo mencionado anteriormente no se descarta la posibilidad de expansión , pero lo primordial ahora es subsistir y mantenerse para luego permanecer.

CONCLUSIONES

El estudio de las pequeñas y medianas compañías , nos llevo a concluir lo siguiente.

Respecto a los empresarios, los resultados nos indican que los directivos son hombres, la mayoría de ellos tienen entre 25 y 45 años, partiendo de que es un país joven, su forma de pensar ha ido cambiando desplazando a la gente de edad avanzada, con ideas tradicionalistas, sobresaliendo las nuevas estrategias en la Administración. Así mismo el nivel cultural de estas nuevas personas es el nivel Universitario, el cual es la base fundamental para desarrollar a sus compañías. Su amplia experiencia a nivel laboral los ha llevado a cumplir este objetivo, en el análisis realizado, la experiencia laboral a nivel de la producción que tienen estos directivos, es mayor sobre la experiencia a nivel de la Administración. Esto nos indica que la cultura en nuestro país esta enfocada sobre un escalonamiento de puestos para lograr un nivel directivo, ya que "una licenciatura no lo garantiza".

Las empresas estudiadas indican que la mayoría de éstas se constituyeron después de 1960, las cuales, tuvieron que adaptarse a los cambios generados en su contexto económico.

Respecto a los esquemas administrativos tres de ellas cuentan con organigramas , lo cual indica que los niveles jerárquicos están perfectamente delimitados contando en su mayoría con la descripción de puestos, para sus

empleados en general. Sin embargo, las políticas generales no han tomado suficiente importancia para estas empresas. En rubros como en métodos de trabajo a ser usados, información sobre mercados, control de costos de la empresa estilo liderazgo, sistemas de control financiero y toma de decisiones; los resultados indican que fueron afectados por los cambios del período estudiado; utilizados como parte de estrategias para enfrentar los retos ocasionados por una crisis económica nacional; una Globalización y Regionalización mundial.

Por otro lado los sistemas productivos presentaron grandes cambios para adaptarse a la modernización , principalmente en la utilización de maquinaria y equipo para lograr mayor calidad en sus respectivos productos; cabe mencionar que este es un aspecto que consideramos fundamental en la actualidad para asegurar el mercado mexicano y competir internacionalmente, ya que los resultados demostraron que las empresas se preocupan por mantenerse y en algunos casos por aumentar este elemento.

En el sector financiero la banca mundial y el financiamiento internacional no tuvieron gran influencia en el desarrollo de las compañías. La contratación de personal se vio disminuida con el propósito de reducir costos, así como las ventas, utilidades, fusión con otras empresas, tramites gubernamentales y esquemas fiscales se vieron afectados de tal manera que las empresas tuvieron que emplear estrategias para su adaptación como son: Producción de costos y aumento de calidad.

Los cambios organizacionales que se llevaron a cabo en las empresas con respecto a la producción al entrar el TLC no fueron consistentes pues se hallaron cambios en el personal, más no fue un gran índice que se percibiera como estrategia en todas las empresas. La tecnología siendo un factor importante dentro de la competencia no tuvo mayor auge, pues, por la necesidad de mantenerse dentro de su mercado, el capital disponible se utilizó para la aplicación de las estrategias ya mencionadas. Sin embargo, se dieron cambios moderados. La investigación nos indica que cuatro de las empresas no tuvieron gran renovación tecnológica y sólo PALSÁ cambió su tecnología. Cabe hacer notar que las medianas empresas no establecieron estrategias de cambio para este rubro, pues sólo una de las pequeñas organizaciones lo realizó, se puede observar que son ellas las que mantienen una lucha constante por subsistir.

Con referencia a la línea de producción los resultados arrojados por nuestra investigación, fue que dos de las empresas, no adaptaron el proceso de producción a la modernización existente, sostenían que su línea debía cumplir con los objetivos establecidos. Es importante mencionar, que ninguna de las empresas tuvieron asesoría externa en ninguno de los rubros estudiados (Financiero, de producción y mercadotecnia). Se consideran suficientemente capaces de llevar la planeación para sus empresas.

En general, entre las expectativas de crecimiento de las empresas no existe el lanzamiento de nuevos productos, pues la mayoría busca mantenerse con los ya existentes, dado que se enfrentan a una gran competencia de precios tanto nacionales como internacionales, y por ende una diversidad de calidad de

producto, con la cual el estudio da como resultado que tres de éstas buscan aumentarla. Respecto a éste elemento, las pequeñas compañías se encuentran en el mismo nivel que las medianas, buscando así satisfacer las necesidades de los consumidores.

En nuestro estudio cuatro de las empresas no realizaron cambios en la mercadotecnia, podemos concluir que en la pequeña y mediana empresa este factor pasó a segundo término, pues, por lo anterior las empresas buscan mantener una estabilidad económica y subsistir en el mercado pero sin pensar en la publicidad de sus productos.

El Tratado de Libre Comercio, ha sido para la pequeña y mediana industria formalizar la comercialización internacional ya existente en años anteriores. Estas compañías coinciden que la libre comercialización no los ha impactado directamente, ya que, se dedicaban desde antes de los tratados internacionales a exportar a E.U. y Centroamérica; no han recibido beneficios y tampoco se han visto perjudicadas por este fenómeno comercial, sino por la situación económica del país.

Los tratados internacionales son vistos por las compañías solamente como oportunidades para grandes exportadores, es por ello que dentro de las expectativas no está insertarse a otros países, hoy su preocupación es fortalecerse y comerciar internamente. En este sentido señalan los directivos que en México se acostumbra a consumir productos importados y la producción nacional ha quedado rezagada al no tener conocimiento los mexicanos de como

lograr este objetivo y así competir con marcas extranjeras; lo cual implica mantener y mejorar la calidad de los productos, así también la capacitación de personal es un punto muy importante porque actualiza la manera de mejorar y hacer más fácil el proceso de producción, centrándose en estos elementos, consecuentemente los consumidores mexicanos tendrán una preferencia por los productos nacionales. De esta manera, se considera que la producción perceptible a una apertura comercial son las artesanías ya que otros países admiran estos artículos y la actividad artesanal puede constituir un pilar muy importante para introducirse a otros mercados internacionales.

El Tratado internacional con E.U. y Canadá es considerado como injusto porque se percibe de ellos mayores ventajas para introducirse a nuestro país, y cuando los mexicanos desean comercializar en aquellas regiones, se encuentran con dificultades imposibilitando su propósito, es decir, existe una desconfianza de un TLC con países industrializados, porque nunca será el trato igualitario con un país subdesarrollado (los primeros, siempre establecerán las reglas a seguir).

Otro elemento observado entre los dirigentes empresariales, es la desconfianza hacia el gobierno, falta de políticas gubernamentales, provocando la incertidumbre de invertir, en consecuencia no existe apoyo para empresas pequeñas y medianas, mostrándose sin optimismo en este nuevo fenómeno económico comercial, debido a la inexistencia de incentivos para crecer. Solamente han sido otorgados a grandes compañías porque tanto el gobierno

como los bancos confían en las que pueden ser más productivas en el país y no ayudan a las que realmente solicitan un apoyo.

Uno de los factores observado en la mayoría de los casos estudiados considerado como benéfico en la exportación es la reducción de impuestos, ya que antes del TLC representó una carga muy fuerte en el pasivo de los Estados de Resultados de las empresas. Un empresario concretamente se refirió que el año pasado se pagó el 15% en los productos y en la actualidad disminuyó en un 10.8%.

Además de los aspectos fiscales, otro elemento favorable para la actividad exportadora, coincidieron los directivos en decir que la alianza con otras empresas podía fortalecerlas en los rubros de capital, producción, etc. Con ello se establecería una internacionalización en sus mercados.

Al estudiar los sistemas administrativos de las compañías medianas, Casa de la Báscula mostró un grado de cambio mínimo respecto a Legar que señala una reestructuración profunda en el periodo de análisis. En efecto Legar explicó haber hecho distintas reformas después de un periodo de recesión.

Por otro lado las compañías pequeñas, Frudesa ha sido la más representativa con cambios durante estos últimos cinco años, en menor grado se encuentra Algodón Imperio y prácticamente sin cambios registró Palsa, ocupando el último lugar.

Por lo tanto, las empresas pequeñas debido al contexto nacional actual han cambiado sus sistemas administrativos más detalladamente que las compañías medianas dentro de nuestro estudio.

Respecto al concepto del control de calidad el grupo de empresas pequeñas le tiene un cuidado en especial porque es considerado como una herramienta fundamental para competir; así Frudesa se encuentra encabezando este rubro, seguido por Algodón Imperio, donde su calidad se mantiene y por último Palsa, la considera como un elemento importante, pero no como estrategia de competencia.

Así también dentro de las medianas industrias resultaron con un alto grado de cambio de calidad Legar, por lo que no fueron notorios grandes cambios en La Casa de la Báscula.

De esta forma todas estas empresas son representativas en el control de calidad. Con estos datos se puede visualizar que la calidad es un instrumento principal para el éxito en el mercado.

Los sistemas de producción en las compañías de estudio es alto a excepción de La Casa de la Báscula su grado de cambio fue menor, ya que nos explicaron los directivos que no han creado nuevas estrategias para introducirse a la globalización y han trabajado como desde hace años manteniéndose con gran aceptación. Palsa siendo una pequeña empresa a conseguido el mismo

grado que Legar a pesar de que esta es un mediana industria; también se halla en un mismo nivel Frudesa y Algodón Imperio, esto indica como ha sido indispensable modernizar los sistemas de producción ante la Globalización mundial.

Pudimos observar que no influyó el tamaño de las organizaciones, para enfrentarse a los cambios que les exige su contexto. Sin embargo, contrastamos un mayor esfuerzo por parte de una pequeña organización para no ser desplazada del mercado con otra mediana, que desde varias décadas nació pero no visualizó el ambiente, teniendo temporalmente que cerrar.

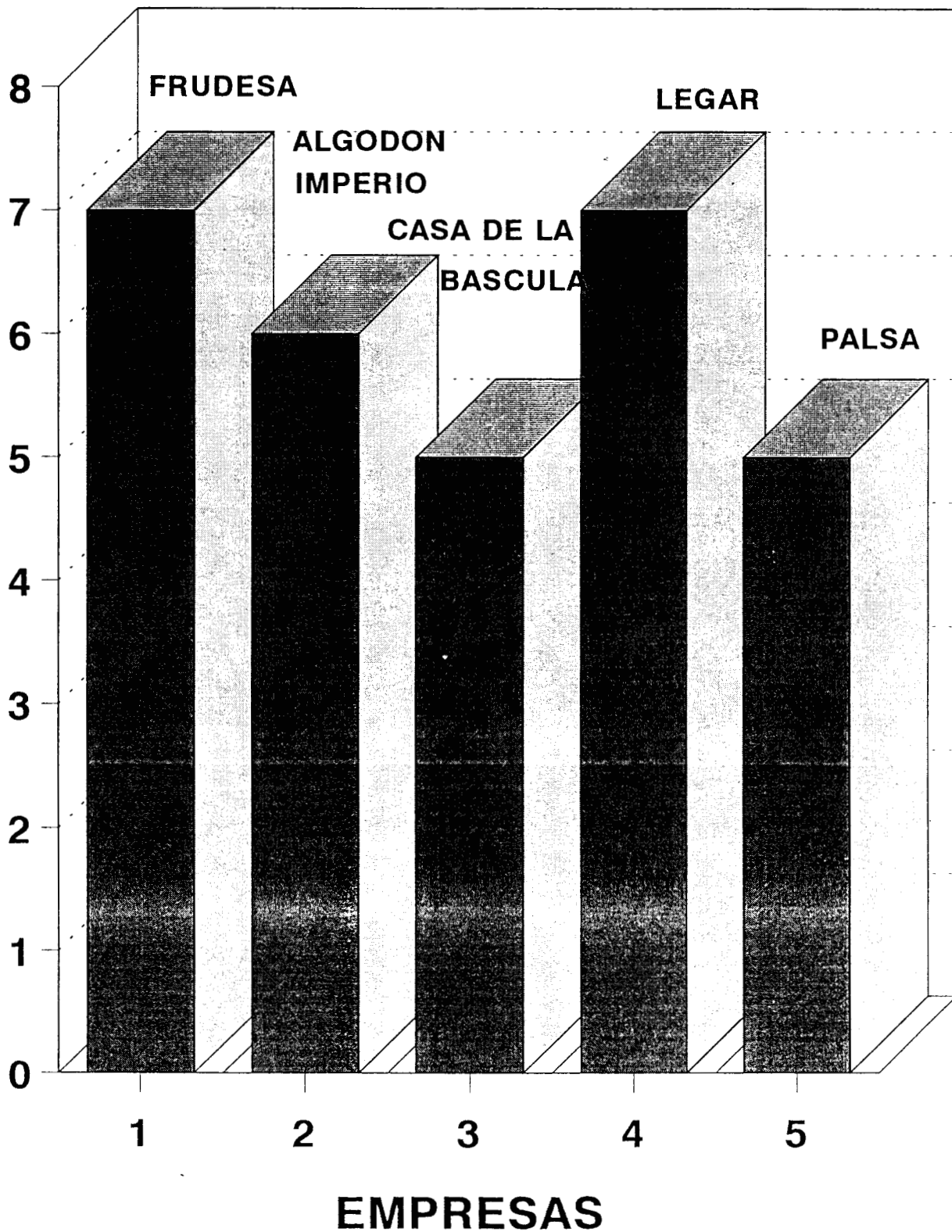
A partir de el trabajo presentado, podemos concluir que los procesos de Globalización y Regionalización insertaron a México en una completa desigualdad ante sus socios industrializados, (respecto a la cultura, a una economía inestable principalmente), los cuales, aprovechan las oportunidades que ofrece esta libre comercialización, tomando a nuestro país como una herramienta más para crecer; rezagando así a la Pequeña y Mediana empresa.

ANEXOS

GRÁFICAS DE LOS INDICADORES MÁS
IMPORTANTES DE LAS EMPRESAS

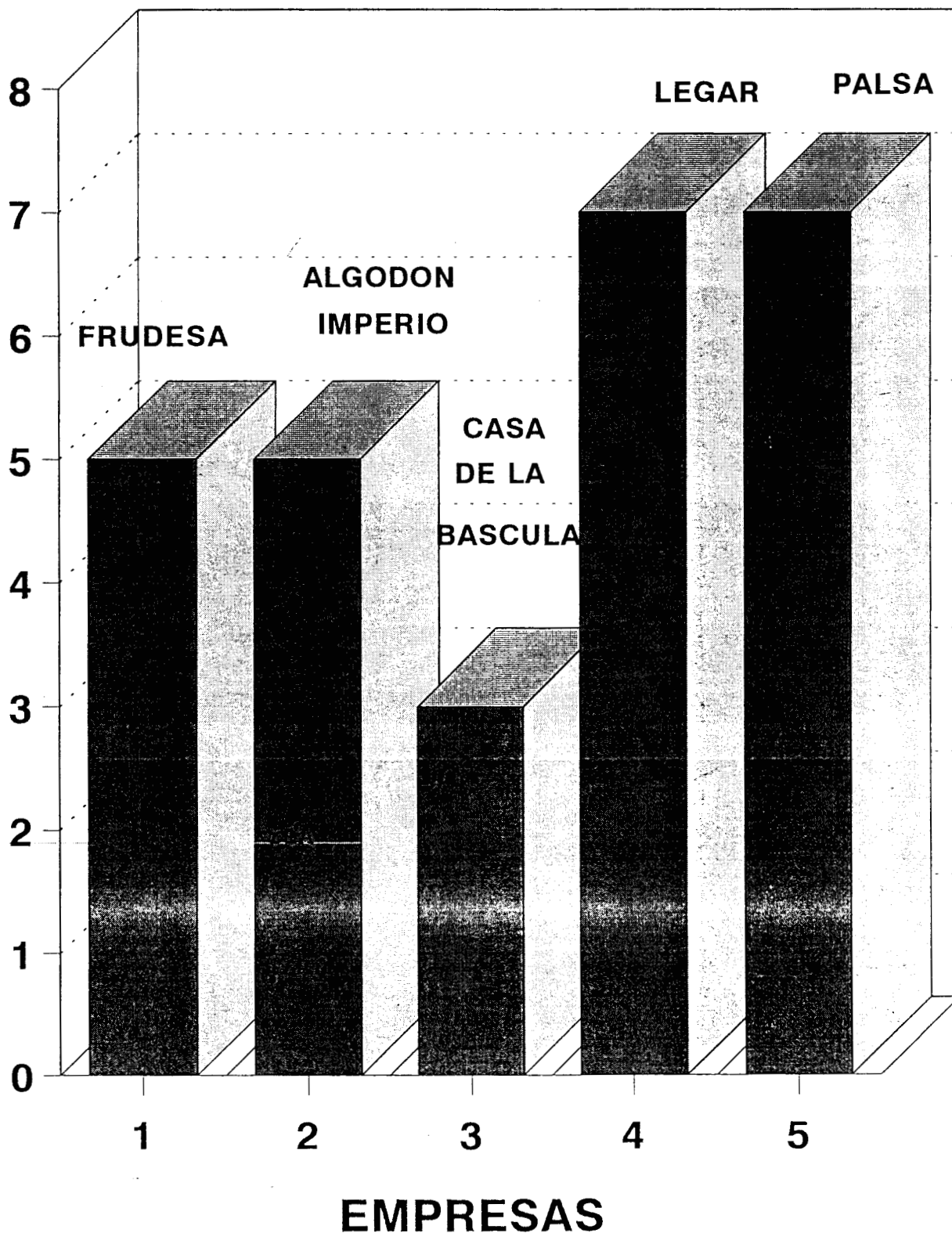
CAMBIO EN EL CONTROL DE CALIDAD

GRADO DE CAMBIO



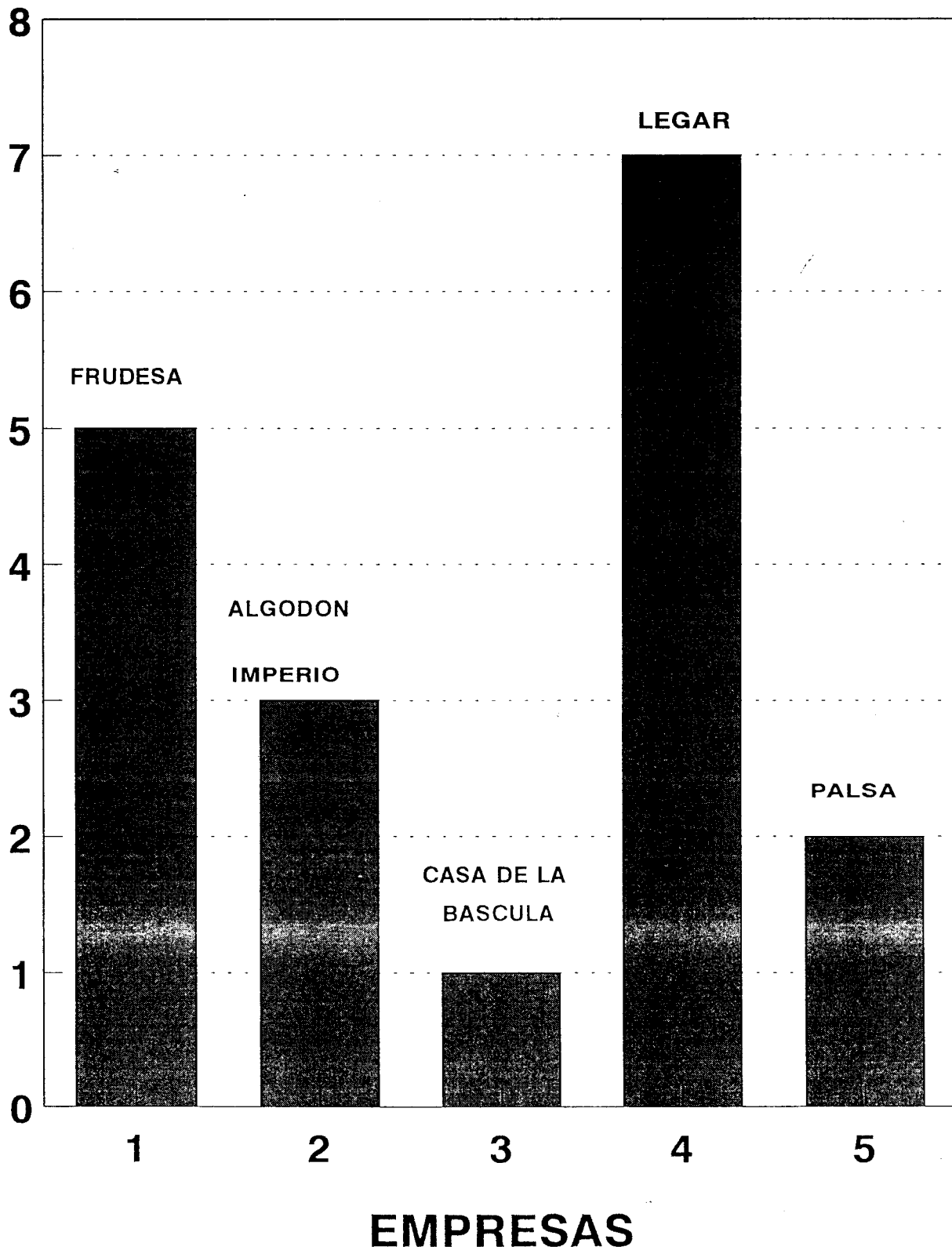
CAMBIOS EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCION

GRADO DE CAMBIO



CAMBIOS EN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

GRADO DE CAMBIO



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

PARTE I EMPRESARIO

1.- Sexo F M

2.- Edad

3.- Nacionalidad:

4.- Por favor indique el último grado obtenido de educación

5.- Edad de la terminación de sus estudios

6.- Qué religión tiene?

7.-Estado conyugal :

8.- Su padre fue empleado independiente? SI NO

9.- Su madre fue empleada independiente? SI NO

10.-Que edad tenía cuando :
 comenzó a trabajar de tiempo parcial
 comenzó a trabajar de tiempo completo
 cuando inició su primer negocio

11.-Inició su primer negocio solo? SI NO

12.- Si no lo inició solo, con cuantos socios?

13.- Cuantos años de experiencia tiene trabajando en empresas?

14.-Que porcentaje tiene de experiencia trabajando a nivel de la producción y a nivel de la administración?
 % Anivel de la producción
 % Anivel de la administración

Puntos que considere importantes que influyeron para su desarrollo empresarial.

1. _____

2. _____

PARTE II EMPRESA

1.- En que año se inicio la empresa?

2.- Cuál es la naturaleza de sus negocios?

Industrial Comercio Servicios Especifique _____

3.- Cuál es el número aproximado de empleados que tiene su empresa?

4.- Cómo podría caracterizar la principal tecnología de la empresa (señale sólo una opción)

*producción en línea (autos)

*producción por proceso (química, pintura)

*proceso continuo (industria del petroleo)

*pequeño proceso (panadería)

*producción unitaria (taller artesanal, sobrepedido)

*servicios profesionales

*Otro (indique por favor) _____

5.- Cuales son los niveles jerárquicos que existen en su empresa (organigrama).

6.- Existe descripción de puestos para :

- | | | |
|---|----|----|
| a) Todos los obreros de producción directa? | SI | NO |
| b) Todos los empleados de oficina? | SI | NO |
| c) Todos los supervisores? | SI | NO |
| d) El presidente de la Cía? | SI | NO |

7.- Existen políticas generales de la empresa por escrito?

SI NO

8.- La empresa cuenta con manuales de porcedimiento y reglas por escrito ?

SI NO

Cuáles son las características sobresalientes de su empresa, que no se mencionaron con anterioridad

1. _____

2. _____

3. _____

PARTE III ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por favor conteste las siguientes preguntas en relación a los CAMBIOS ORGANIZACIONALES que se llevaron a cabo a su empresa en los últimos cinco años (1990, 1991, 1992, 1993 y 1994).

	No cambio	Grandes cambios
1. En las funciones directivas	1	2 3 4 5 6 7
2. En los niveles jerárquicos de la empresa	1	2 3 4 5 6 7
3. En los sistemas administrativos	1	2 3 4 5 6 7
4. En los sistemas de producción	1	2 3 4 5 6 7
5. En las tareas de los obreros de línea	1	2 3 4 5 6 7
6.- En las tareas del personal administrativo	1	2 3 4 5 6 7
7. En los métodos de trabajo a ser usado	1	2 3 4 5 6 7
8. En la máquina o equipo utilizado	1	2 3 4 5 6 7
9. En la tecnología básica de producción/servicio	1	2 3 4 5 6 7
10. En el control del flujo de trabajo	1	2 3 4 5 6 7
11. En el control de calidad de los productos/servicios	1	2 3 4 5 6 7
12. En la capacitación y adiestramiento de los trabajadores	1	2 3 4 5 6 7
13. En la información sobre el mercado	1	2 3 4 5 6 7
14. En el control de costos de la empresa	1	2 3 4 5 6 7
15. En la asesoría externa	1	2 3 4 5 6 7
16. En el estilo de liderazgo	1	2 3 4 5 6 7
17. En los sistemas de información u estadística de la empresa	1	2 3 4 5 6 7
18. En los sistemas de de control financiero	1	2 3 4 5 6 7
19. En procesos de toma de decisiones	1	2 3 4 5 6 7
20. En las relaciones con otras empresas	1	2 3 4 5 6 7

Cuáles son los cinco principales cambios que piensa realizar en la empresa en razón de la crisis económica y financiera que inicio en diciembre de 1994 y que continuó durante 1995.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PARTE IV

CONTEXTO ESTRATEGICO - Financiero

Por favor conteste las siguientes preguntas en relación a los retos que enfrento su empresa en los últimos cinco años (1990,1991,1992,1993 y 1994).

	No fue un gran reto	Constituyó un gran reto
1. Ausencia de créditos disponibles	1 2 3 4 5 6 7	
2. Financiamiento de la banca nacional	1 2 3 4 5 6 7	
3. Financiamiento internacional	1 2 3 4 5 6 7	
4. Cambios en los esquemas fiscales del gobierno	1 2 3 4 5 6 7	
5. Trámites gubernamentales	1 2 3 4 5 6 7	
6. Mantener su empresa con el tamaño actual centrando sus esfuerzos en el incremento de su rentabilidad	1 2 3 4 5 6 7	
7. Construir su empresa: Venderla obteniendo pocas utilidades e iniciar otra aventura	1 2 3 4 5 6 7	
8. Expandirse mediante fusión con otros grupos	1 2 3 4 5 6 7	
9. Cuál es su ingreso anual promedio por ventas? (cifra aproximada)		
10.- Cambios en las ventas	1 2 3 4 5 6 7	
11.- Cambios en las utilidades	1 2 3 4 5 6 7	
13.- Cambios en el empleo	1 2 3 4 5 6 7	
14.- Cambios en el valor neto	1 2 3 4 5 6 7	
15.- Cuál es su percepción total anual? (cifra aproximada)		

Cuáles son los cinco principales cambios que piensa realizar en la empresa en razón de la crisis económica y financiera que inicio en diciembre de 1994 y que continuó durante 1995.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PARTE V CONTEXTO ESTRATEGICO -Producción

Por favor consteste las siguientes preguntas en relación a los CAMBIOS ORGANIZACIONALES que se llevaron a cabo en su empresa en los últimos cinco años (1990, 1991, 1992,1993 y 1994).

	No fue un gran reto	Constituyó un gran reto
1. Obsolescencia de los productos /servicios	1	2 3 4 5 6 7
2. Cambios fuertes en la tecnología de producción/servicio	1	2 3 4 5 6 7
3. Necesidad de contratos de transferencia tecnológica	1	2 3 4 5 6 7
4. Alta intensidad de la renovación tecnológica	1	2 3 4 5 6 7
5. Aprovisionamiento de materias primas	1	2 3 4 5 6 7
6. Compra de maquinaria	1	2 3 4 5 6 7
7.- Oferta de mano de obra con una mayor calificación	1	2 3 4 5 6 7
8.- Cambios en la rotación de inventarios	1	2 3 4 5 6 7
9.- Cambios en la línea de producción	1	2 3 4 5 6 7
10.-Necesidad de asesoría externa	1	2 3 4 5 6 7

Cuáles son los cinco principales cambios que piensa realizar en la empresa en razón de la crisis económica y financiera que inicio en diciembre de 1994 y que continuó durante 1995.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

PARTE VI CONTEXTO ESTRATEGICO - Mercadotecnia

Por favor conteste las siguientes preguntas en relación a los retos que enfrentó su empresa en los últimos cinco años (1990, 1991, 1992, 1993 y 1994).

	No fue un gran reto	Constituyó un gran reto
1. Introducción de nuevos productos	1 2 3 4 5 6 7	
2. Apertura a los mercados internacionales	1 2 3 4 5 6 7	
3. Intensa competencia de precios	1 2 3 4 5 6 7	
4. Intensa competencia en la calidad del producto	1 2 3 4 5 6 7	
5. Cambios en las preferencias de los clientes	1 2 3 4 5 6 7	
6. Aparición de nuevos competidores nacionales	1 2 3 4 5 6 7	
7. Aparición de nuevos competidores internacionales	1 2 3 4 5 6 7	
8. Necesidad de asesoría externa	1 2 3 4 5 6 7	
9. Ganar el gran porción el mercado en el que opera	1 2 3 4 5 6 7	
10. Diversificarse con negocios no relacionados	1 2 3 4 5 6 7	
11. Cambios en las prácticas de mercadotecnia	1 2 3 4 5 6 7	
12. Intensa competencia en novedad	1 2 3 4 5 6 7	
13. Decadencia de los mercados para el producto	1 2 3 4 5 6 7	
14. Las acciones de los competidores son:		
a) Predecibles	b) Impredecibles	c) Otros Especifique: _____

Cuáles son los cinco principales cambios que piensa realizar en la empresa en razón de la crisis económica y financiera que inicio en diciembre de 1994 y que continuó durante 1995.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

BIBLIOGRAFÍA

Alberto Rocha. América Latina: ¿Integración regional o continental? , "COMERCIO EXTERIOR" . (México, D.F.), 1995, Núm. 73, pp. 43-47.

Alicia Loyola. Inversión extranjera en América latina: de la expansión a la incertidumbre. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1995, Núm. 73, pp. 327-329.

Alma Chapoy Bonifaz. América Latina en los 80's. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.), 1993, Núm. 70, pp.23-29.

Bernardo Olmedo Carranza. TLC: voltear hacia América Latina y hacia el mercado interno. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.), 1992, Núm. 64. pp. 29-32.

Berenice P. Ramírez. El desempeño de la economía Latinoamericana durante 1992. "MOMENTO ECONÓMICO", (México, D.F.), 1993, Núm. 66, pp.23-27.

Berenice P. Ramírez. Algunas reflexiones entorno al TLC: México-Costa Rica. "MOMENTO ECONÓMICO", (México, D.F.), 1993, Núm. 62. pp. 10-13.

Celso Garrido . Los dilemas para el Desarrollo. "MUNDO" , (México D.F.), 1994, Núm. 71. pp. 36-39.

El grupo de los Tres: vicisitudes de una negociación comercial. "COMERCIO EXTERIOR", (México, D.F.), 1994, Núm. 7. pp.618-622.

Evolución y necesidades de financiamiento del comercio exterior latinoamericano. "COMERCIO EXTERIOR" (México, D.F.),1995: 45, Núm. 4. pp. 65-73.

Faysal Yachir. Programas de ajuste y Neoliberalismo en el Tercer mundo. "MOMENTO ECONÓMICO". (México D.F.), 1995. Núm. 78, pp.38-42.

Jaime Osorio. América Latina: Nueva economía, pobreza y democracia. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.), 1994: 44, Núm.6, pp.633-639.

Juan José Palacios. El nuevo regionalismo Latinoamericano: el futuro de los acuerdos del Libre Comercio. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1995:45, Núm.4, pp.295-301.

Martha Bekerman. Apertura Importadora e Integración en el Cono Sur. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1993:43, Núm.11, pp.1040-1041

Murilo Kuschick. Una Nueva realidad económica para América Latina. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1995:45, Núm.2

Naum Minsburg. Política Privatizadora en América Latina. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1993:43. Núm.11 .

Acuerdos paralelos del TLC de América del Norte. "COMERCIO EXTERIOR". (México, D.F.), 1993:43, Núm.9 , pp.852-864.

Adalberto Saviñón. México:Identidad y desarrollo. "COMERCIO EXTERIOR". (México,D.F) 1993:43, Núm.10, pp.940-946.

Adolfo morales Valladores. Los límites de la modernización industrial en México. "MOMENTO ECONÓMICO"(México,D.F.) 1992, Núm.60 pp.17-18

Adrián Chavero Gonzáles. el Acuerdo Nacional para la productividad y los cambios en la educación frente al TLC , "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.), 1992, Núm. 64, pp. 25-28.

Arturo Ortíz Wadgyamar. La resección del '93. " MOMENTO ECONÓMICO". (México,D.F), 1993, Núm.69, pp. 2-8

Aguilar Camín. El cambio mundial y la democracia en México. " Lórdinare Mexique Amerique Centrale"(Francia, París) ,1992, Num. 138,pp.29-32.

Augusto Bolivar. El lento camino e la modernización. "EL COTIDIANO", (México D.F.) 1993, Núm. 59. pp. 64-79.-Banca de desarrollo en el financiamiento y la promoción del comercio exterior. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1995: 45, Núm. 1 pp.58-64.

Carlos Monsivais. Cultura, tradición y modernidad "L'ORDINARE MEXIQUE AMERIQUE CENTRALE" (Francia, París) 1992, num138, pp. 23-25

Castañeda Jorge. México y el nuevo orden mundial: actualidad y perspectivas. "L'Ordinare Mexique americque Central" (Francia, París) 1992, Num 138, pp 35-36.

Celso Garrido. México en le torbellino internacional: la hora de la nación "COMERCIO EXTERIOR" (México, D.F.) 1995: 45, num.2. pp.36-42

Celso Garrido. Diálogo para la competitividad en México "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1994: 44,num.2 pp.32-37

-Deuda Exaterna y desarrollo económico (Un Balance histórico). "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.), 1993, Núm.70. pp.53-59.

Empleo y salarios en el TLC: un sumario. "EL COTIDIANO", (México D.F.) 1993, Núm.59. pp.80-84.

Enrique Portilla. México en la estrategia de Estados Unidos "COMERCIO EXTERIOR" (Méico D.F) 1995: 45, num 2 pp.54-61

Enrique Cuevas Rodríguez Los determinantes del déficit comercial en México del 83 al 92. "MOMENTO ECONÓMICO" (México, D.F.) 1994:73 pp. 6-9

Edgar Ortíz TLC e inversión extranjera en México "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1993: 43. num 10 pp.965-971.

-Elia Marum Espinoza. Educación superior frente al TLC . "COMERCIO EXTERIOR",(México, D.F.) 1994: 44, Núm. 3, pp. 205-210

Ernesto Ayala Pérez. La Evolución de los salarios y el empleo en el periodo de la modernización económica de México. "EL COTIDIANO", (México D.F.), 1994, Núm.61.pp.118-126.

Ernesto Martínez Jiménez Algunos efectos socioeducativos en México por la apresurada firma del TLC "MOMENTO ECONÓMICO " (México D.F.) 1994: 71 pp. 12-15

Fabio Borbosa Cano Impactos del TLC: proyectos del Eximbanck sobre la producción petrolera de México "Momento Económico" (México D.F.) 1992 Núm. 63 pp. 8-13

Federico Cruz Castellanos. Efectos del neoliberalismo en la economía cafetalera (en la antesala del TLC). "MOMENTO ECONÓMICO" , (México D.F.), 1992, Núm. 64, pp. 17-20.

Fernando Lara. La crisis y la globalización de los mercados "EMPRENDEDORES" (México D.F.) 1995: 9, num 33 pp. 40-42.

Formación académica y calidad total en las empresas " COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.) , 1994: 44, Núm. 4 pp. 258-261

Gpe. José Vargas. Globalización y Regionalización en México. "EXPANSIÓN" (México D.F.) 1994:26, Núm654 , pp. 33-36.

George Baker. Sector Externo y Recuperación económica en México. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1995:45, Núm.5, pp.398-402.

Irma Manrique Campos. Modernización Financiera ¿Sexenal?. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.), 1994, Núm.76. pp.36-38.

Jacinto González Montor. Los desafíos de la Apertura comercial en México. "EL COTIDIANO", (México D.F.), 1993, Núm.59, pp.59-63.

Juan José Ramírez Bonilla. México y la competencia por la Inversión Extranjera. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.), 1995, Núm.77, pp. 37-41.

Juan José Ramírez Bonilla. Y después del TLC...? "MUNDO", (México D.F.), 1995, Núm.72.pp.23-25.

Julian Miranda Torres. El cambio organizacional en el marco del TLC. "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.), 1994: 44, Núm. 5, pp. 435-439.

Juan A. Loyola Alarcón. Estrategias empresariales frente a la globalización económica. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.), Núm. 5, pp.452-456.

Jorge Basave kunhardt. La Expansión de los grupos empresariales. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.), 1994, Núm. 76, pp.54-62.

Jorge Carrillo. Enfoques sobre la inversión extranjera directa en México y el papel que debe desempeñar el Estado. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.), 1994, Núm, 73, pp. 20-22

José Blanco. Neoliberalismo: posiciones y oposiciones. Liberalismo y reordenamiento económico. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.), 1994, Núm. 73, pp.16-22.

José Martín Guerra. Del nuevo endeudamiento, al programa de emergencia en el marco de la economía global. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.), 1995, Núm.78,pp46-48.

José Rangel La economía mexicana en el primer trimestre de 1994 y esos perspectivas en el corto plazo. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.) 1994:6, Núm. 73, pp. 27-31.

José Vili Martínez González. Supervivencia, realidad de las micros y pequeñas empresas. "EMPRENDEDORES", (México D.F.), 1995:4, Núm.33,pp.12-16.

La cultura empresarial en el Nuevo orden económico internacional. "EL COTIDIANO" (México D.F.) 1993, Núm.58,pp.112-115.

Leticia Campos Aragón. El TLC y la nueva cultura laboral. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.), 1993, Núm.65,pp.26-30.

Los límites de la modernización productiva en México. "EL COTIDIANO" (México D.F.) 1993, Núm.59,pp.34-45.

María Elena Cordero. La promesa incumplida. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.), 1995, Núm.78,pp 32-36.

Mario Zepeda Martínez La desaceleración de América Latina "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1992 Núm. 62 pp. 14-18

Martín Flores Montes de Oca. La micro, pequeña y mediana industria en México. "EL COTIDIANO" (México D.F.) 1993, Núm.58, pp.46-52.

Mercados financieros internacionales y México. "EL COTIDIANO" (México D.F.) 1995, Núm.68, pp.94-100.

México expansión hacia el Sur. "EXPANSIÓN" (México D.F.) 1994:26,PP.23-27.

Nohemí Levy Orlik. Análisis de las causas de la crisis del modelo neoliberal y alternativas. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1995, Núm.78, pp.53-57.

Oscar Vera Ferrer. Tendencias de la productividad en México. La concepción de las empresas. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1993:43, Núm.11,pp.1052-1055

O. Sarahí Angeles Cornejo. Aspectos económicos del Neoliberalismo en el sexenio de Salinas. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1994, Núm.76 pp.68-71.

Pablo Latapi. Asimetrías educativas ante el TLC . "COMERCIO EXTERIOR" (México, D.F.) 1994: 44, Núm. 3, pp. 199-204.

Pablo Wong. La región norte de México en la triangulación comercial y productiva del pacífico. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1993:43, Núm.12 pp.1145-1149.

Paul Ganster. La educación superior en la frontera Estados Unidos-México . "COMERCIO EXTERIOR", (México, D.F.) 1994: 44, Núm.3, pp. 242-248.

Pedro González Olvera. La política exterior de México, 1994-2000. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1995, Núm.77,pp.34-37.

Pulso del TLC a casi un año de haber iniciado. "EXPANSIÓN" (México D.F.) 1994:26, Núm.654.pp25-31.

Rafael C. Bouchain Galicia. El acuerdo de emergencia económica y la crisis de divisas: la canción sigue siendo la misma. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1995, Núm78. pp. 28-30.

Ramón Martínez Escamilla. El estado mexicano y la economía en la década de 1983-1993. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1993, Núm.68.pp.16-19.

Raúl Conde Hernández. Política económica y desarrollo, la unidad fragmentada. El México de los años '90. "CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN" (México D.F.) 1995, Núm.177,pp.12-16.

Sergio Suárez Guevara. Petróleo mexicano y TLC: algunas observaciones ¡Qué es público; ¡Qué es privado; "MOMENTO ECONÓMICO", (México, D.F.), 1992, Núm 64, pp. 8-12

Silvia Elena Vélez Quero. Solo socio, no consorte: el TLC, E.U. y México-Canadá. "EL COTIDIANO" (México D.F.) 1994, Núm 60, pp.3-12.

TLC "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1994:44, Núm.6, pp.471-517.

TLC del grupo de los tres. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1994:44, Núm.7,pp628-632.

Victor Bernal Sahagún. La apología de la globalización y el informe del Banco de México de 1993."MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1994, Núm, 74.pp.7-12.

Victor López Villafañe. La integración económica en la cuenca del pacífico, el reto de América del Norte. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1993,Núm12, pp.1145-1152

Aaron Segal. Opciones comerciales del Caribe: Las cartas de Europa, América del Norte y América Latina. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1993:43, Núm.11.pp.1019-1024.

Abraham Lowenthal, Las Américas en el lanzamiento del cambio. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.)1993, Núm.65, pp. 33-34

Alma Chapoy Bonifaz. Europa: Globalización e Integración a prueba. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1993,Núm.70, pp.11-17.

Angel Bassols Batalla La zona fronteriza México-Estados Unidos presente y futuro del lado mexicano "MOMENTO ECONOMICO" , (México D.F.) 1992 Núm.64 pp. 2-4

Angel Bassols Batalla El TLC en la recta final,"MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1992 Núm. 60 pp. 31-33

Antonio Avila Díaz Canadá , el otro socio "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1994 Núm. 2 pp. 142-147

Arturo Guillen R. Bloques regionales y globalización de la economía. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1994:44, Núm.5, pp.34-39.

Benito Rey Romey El neoliberalismo económico: expresiones en México y América Latina. "MOMENTO ECONÓMICO" ,(México D.F.) ,1992 Núm.59 pp.15-18

Bloque comercial sí, Tratados comerciales tal vez. " EL COTIDIANO" (México D.F.) 1993,Núm.56. pp.113-117.

Carlos Fuentes La situación mundial y la democracia: los problemas del Nuevo Orden Mundial, "LÓRDINARE MEXIQUE AMERIQUE CENTRALE"(Francia) 1993 Núm. 145 pp. 15-18

Elaine Levine. El programa económico de Clinton. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1993, Núm.67. pp.28-32

Europa la profundización detiene al desarrollo . "MUNDO" (México D.F.) 1994, Núm.71,pp.28-31.

Fernando Carmona. Cuarto informe presidencial ¿Mayor transnacionalización y más soberanía?. "MOMENTO ECONÓMICO", (México D.F.) 1993, Núm.65. p.2-7

Gerardo Fujii y Nohemí Levi. Composición de las exportaciones de Brasil, Corea, España y México. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1993:43, Núm. 9, pp.844- 849.

James L. Darroche Los huecos canadienses, el ALC y el TLC : estrategias de competencia y cooperación , "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1994 Núm. 4 pp. 58-71

Javier Delgadillo Macias Nuevos servicios comerciales:la otra cara de la globalización, , "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F). 1992 No. 63 pp.20-22

José Alfonso Bouzas Ortiz TLC : inflexibilización de las relaciones de trabajo en el sector bancario "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1992 Núm 64. pp. 33-37

José Alfonso Bouzas Notas sobre el tratado de libre comercio , "MOMENTO ECONÓMICO"(México D.F.) 1992, Núm. 61 pp. 29-30

José Rangel. E.U. Tendencias y perspectivas para los '90. Las bases de la globalización, o porqué el mercado y las políticas han fallado."MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.)1993, Núm. 70.pp.3-6.

Joseph A. Canadá : un mercado para las exportaciones mexicanas Joseph A. "COMERCIO EXTERIOR" ,(México D.F.) 1994 Núm. 4 pp. 148-156

Joseph A. Mickinney, Solución de controversias entre Canadá y Estados Unidos: implicaciones para México "COMERCIO EXTERIOR", (México D.F.) 1994 Núm. 4 pp. 39-43

Juan González García. Energía y desarrollo económico en la Cuenca del Pacífico "COMERCIO EXTERIOR" (México,D.F.) 1993, Núm.12, pp1173-1176.

Klaus Esser. Comercio e inversiones entre América Latina y Europa. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1995, 'Núm,4.pp.319-322.

La zona de libre comercio: más que una fortaleza comercial, un reto a la imaginación empresarial europea. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.)1994 Núm. 4, pp. 349-355

La política de comercio exterior 1983-1993 (10 años de apertura comercial de adecuación al GATT y al TLC. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1993, Núm.70.pp. 63-66.

José Alfonso Bouzas Ortiz TLC : inflexibilización de las relaciones de trabajo en el sector bancario "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1992 Núm 64. pp. 33-37

José Alfonso Bouzas Notas sobre el tratado de libre comercio , "MOMENTO ECONÓMICO"(México D.F.) 1992, Núm. 61 pp. 29-30

Manuel R. Agosin y Diana Tossie. Nuevos Dilemas en la Política Comercial para el desarrollo. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1993:43 Núm.10,pp.894-899.

Martha Bekerman y Otros. El milagro económico asiático: Corea, Taiwan, Malasia y Tailandia. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1995:45, Núm.4, pp.310-314.

Pablo González Casanova La crisis del Estado y la crisis del sur, "L'ORDINARE MEXIQUE AMERIQUE CENTRALE" (Francia) 1993 Núm. 74, pp. 27-28

Rafael Bouchain Galicia. La Unión económica y monetaria europea y el tratado de Maastrich. "MOMENTO ECONÓMICO" (México D.F.) 1993, Núm.69,pp. 16-19.

Rene Olie, Shades of culture and institutions international margins. "Organisations Studies", (Berlín-New York) 1993, pp. 381-407.

Tania García Lorenzo. La Asociación de Estados del Caribe: Potencialidades y desafíos. "COMERCIO EXTERIOR" (México D.F.) 1995:45, Num.4. pp.338-341.a

Yolanda Tiapaga Delfín La agricultura en Estados Unidos más allá del libre comercio. "MOMENTO ECONÓMICO" (México DF) 1992, No. 64, pp.21-24