



FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS



FORO
ESTRATEGIAS
PARA LA
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
A TRAVÉS DE LA
CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

1436
6
89

HOLIDAY INN CROWNE PLAZA
OCTUBRE, 31 1989.
MONTERREY, N.L.

HF 1436

F6

1989

INVITACION

LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
por medio de
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS



1020115300

y en coordinación con
SU SOCIEDAD DE EX - ALUMNOS
LA SECRETARIA DE FOMENTO INDUSTRIAL Y
COMERCIAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE N.L.
CONFEDERACION MEXICANA DE ASOCIACIONES
DE RELACIONES INDUSTRIALES A.C.
EJECUTIVOS DE RELACIONES INDUSTRIALES A.C.

Se complace en invitarle al

FORO

**ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
A TRAVÉS DE LA
CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

HOTEL SEDE : HOLIDAY INN CROWNE PLAZA
SALON NUEVO LEON
8:00 A 18:00 HRS.
OCTUBRE, 31, 1989

FORO DE ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD (1989.)

Monterrey, N.L.

Memorias

Índice de Contenido

Página

Presentación

ORGANIZACION

Relato de un

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS, U.A.N.L.

Ing. Benito Parodi

Un Marco Estructural para

la Competitividad Internacional

Ing. Felisa Cortés Fort de Rubí

ING. EZEQUIEL CASTILLO PRIETO

Importancia de los Servicios

Relacionados con la Exportación

Competitividad Internacional

Ing. Antonio Villarreal de la Cruz

DIRECTOR

Calidad-Productividad, Necesidades de un

México Competitivo

Ing. Ernesto

SOCIEDAD DE EX-ALUMNOS F.C.Q. U.A.N.L.

La Calidad Total en

para Responder a la Competitividad Internacional

C. P. Othon Ruiz Monterrey

ING. RICARDO GONZALEZ

PRESIDENTE

Planificación Tecnológica como Estrategia de Negocio

Ing. Guillermo García Gardo

Globalización

Lic. Carlos Salazar Corral

COORDINACION TECNICA EJECUTIVA

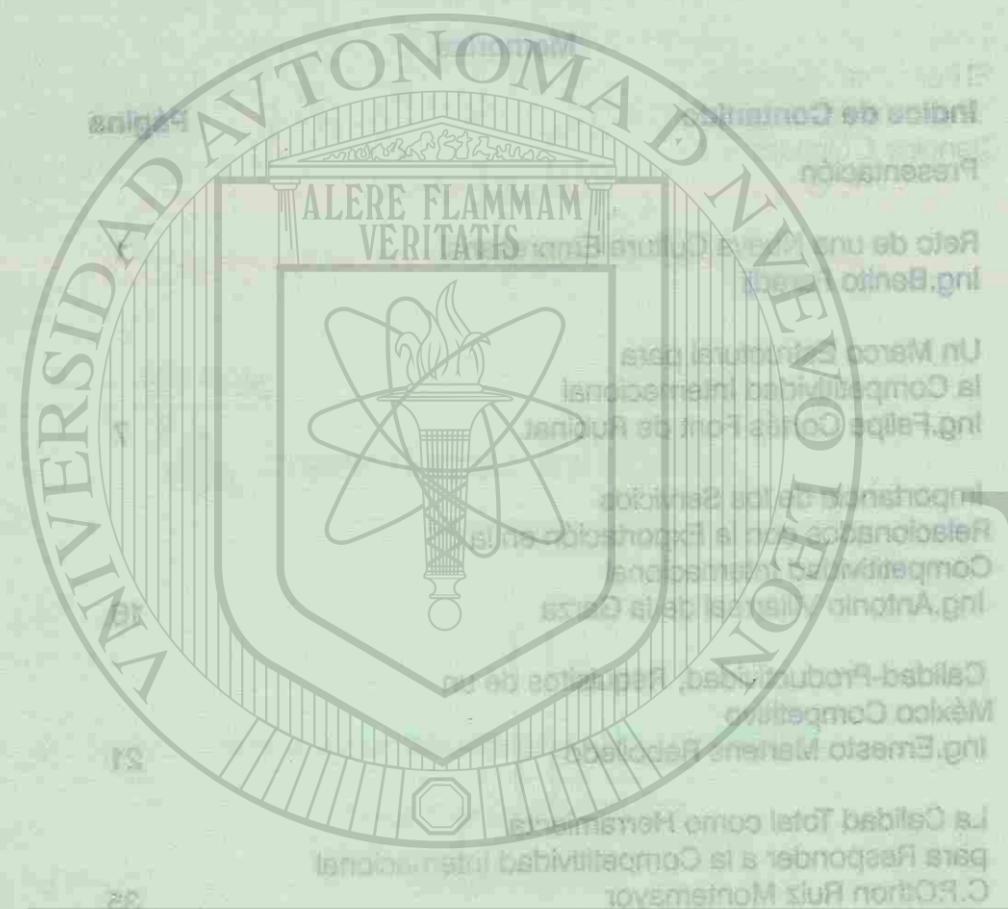
Q.I. YOLANDA MARGARITA GARCIA DE ROMERO



ACERVO GENERAL

182234

Estrategias para la Competitividad Internacional a través de la Calidad y la Productividad



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LA RESPUESTA TECNOLÓGICA A LA COMPETITIVIDAD PRESENTACION

El Foro Estrategias para la Competitividad Internacional a través de la Calidad y Productividad, constituye uno de los eventos relevantes de la Facultad de Ciencias Químicas U.A.N.L., tanto por las personalidades que a él asistieron como por los planteamientos que en él se formularon.

Las memorias del Foro Estrategias para la Competitividad Internacional a través de la Calidad y Productividad constituyen un documento en el que se reproducen todos y cada uno de los planteamientos y análisis que, tanto los industriales como selectos invitados formularon respecto a la problemática de competitividad en nuestro país.

De suma importancia resulta el análisis exhaustivo de los factores determinantes para la competitividad, que presentaron los directivos de grupos industriales.

Por este medio expresamos nuestro sincero reconocimiento a la coordinación general del evento, conferencistas invitados de honor, autoridades y asistentes en general, quienes con su participación dieron relevancia a nuestro importante evento.

Ing. Ezequiel Castillo Prieto

Director

Sin embargo en este momento se está realizando un estudio de las bibliotecas de la Facultad de Ciencias Químicas U.A.N.L. para determinar el nivel de desarrollo de las mismas y la necesidad de mejorarlas. La necesidad de mejorar las bibliotecas de la Facultad de Ciencias Químicas U.A.N.L. es una necesidad que se debe atender.

LA RESPUESTA TECNOLÓGICA PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Ing. Benito Bucay Faradji

Agradezco a la Facultad de Ciencias Químicas su invitación a participar en este Foro, dividiré mi plática en tres partes:

- * Antecedentes
- * Razones para hablar de la competitividad
- * Cambios en la industria

Antecedentes

Con frecuencia oímos que en algunos círculos del país, causa extrañeza, sobre todo en los medios industriales, la magnitud de la apertura, la gente en general se pregunta, tras haber comprado en algún supermercado, dos cajas de cereal y un shampoo de importación; si este modo de apertura es bueno para nuestro país y si el país puede pagar lo que esta apertura representa, mi opinión es que el modelo que nos está atrayendo no es peculiar de México. La apertura la vemos a lo largo y ancho del mundo.

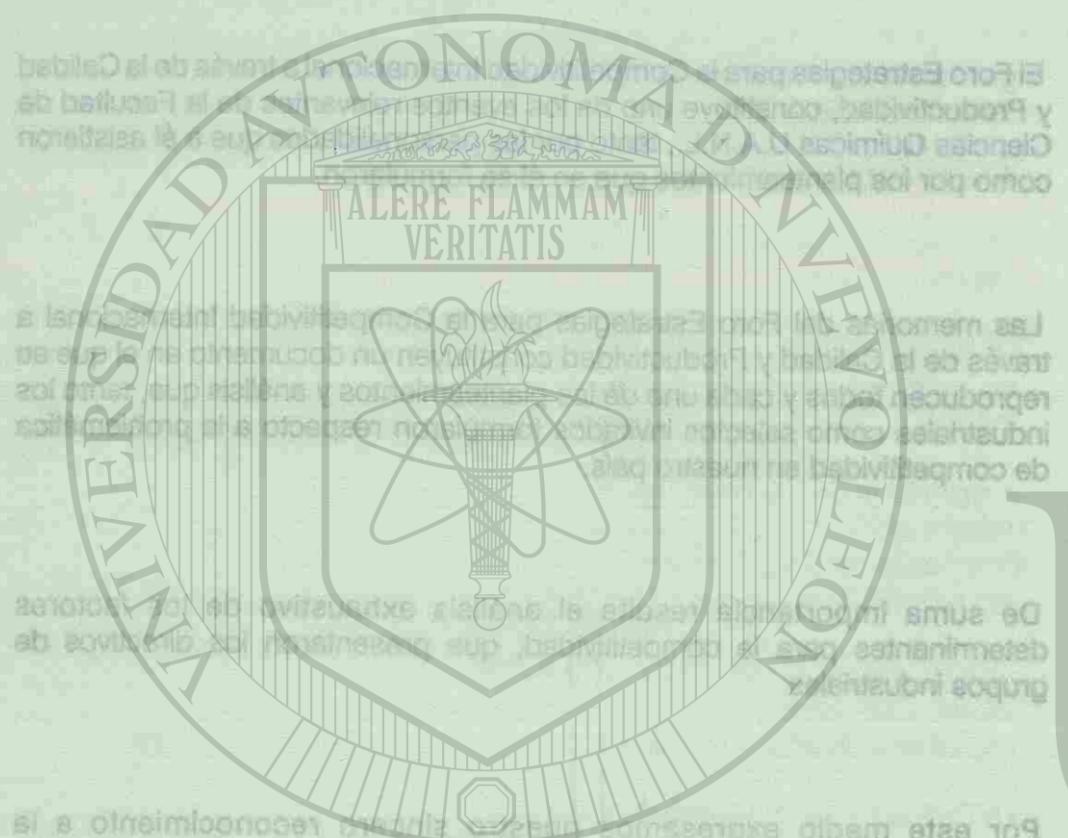
Estamos viviendo un año en el cuál dos países del bloque soviético deciden ya no ser comunistas, por otra parte es notable que el partido socialista obrero español gane las elecciones tras una larga trayectoria de liberación de todos los ámbitos y no solo en lo comercial.

La apertura comercial es solo una rendija que luego se abre violentamente a los vientos de la apertura política y de todo.

Los mecanismos de la sociedad para acentuar la interrelación de los países incluye organismos como:

- * El GATT a nivel económico
- * La ONU a nivel político

Sin embargo en esta apertura, han sido las propias necesidades y reflexiones de los pueblos lo que está abriendo las fronteras, no hubo necesidad del GATT ó de la ONU para provocar el proceso, sino un proceso de introspección profunda que indaga en el porqué de nuestro camino, cada individuo en el fondo tenemos una enorme necesidad de realizarnos en un proceso de sentirnos un poco mejor y entonces aparece la competitividad, que nos obliga a pensar en ser siempre mejor, entonces llega la apertura. La necesidad de mejorar, la necesidad de provocar una mejoría en todo lo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE

LA RESPUESTA TECNOLÓGICA PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Ing. Benito Bucay Faradji

Agradezco a la Facultad de Ciencias Químicas su invitación a participar en este Foro, dividiré mi plática en tres partes:

- * Antecedentes
- * Razones para hablar de la competitividad
- * Cambios en la industria

Antecedentes

Con frecuencia oímos que en algunos círculos del país, causa extrañeza, sobre todo en los medios industriales, la magnitud de la apertura, la gente en general se pregunta, tras haber comprado en algún supermercado, dos cajas de cereal y un shampoo de importación; si este modo de apertura es bueno para nuestro país y si el país puede pagar lo que esta apertura representa, mi opinión es que el modelo que nos está atrayendo no es peculiar de México. La apertura la vemos a lo largo y ancho del mundo.

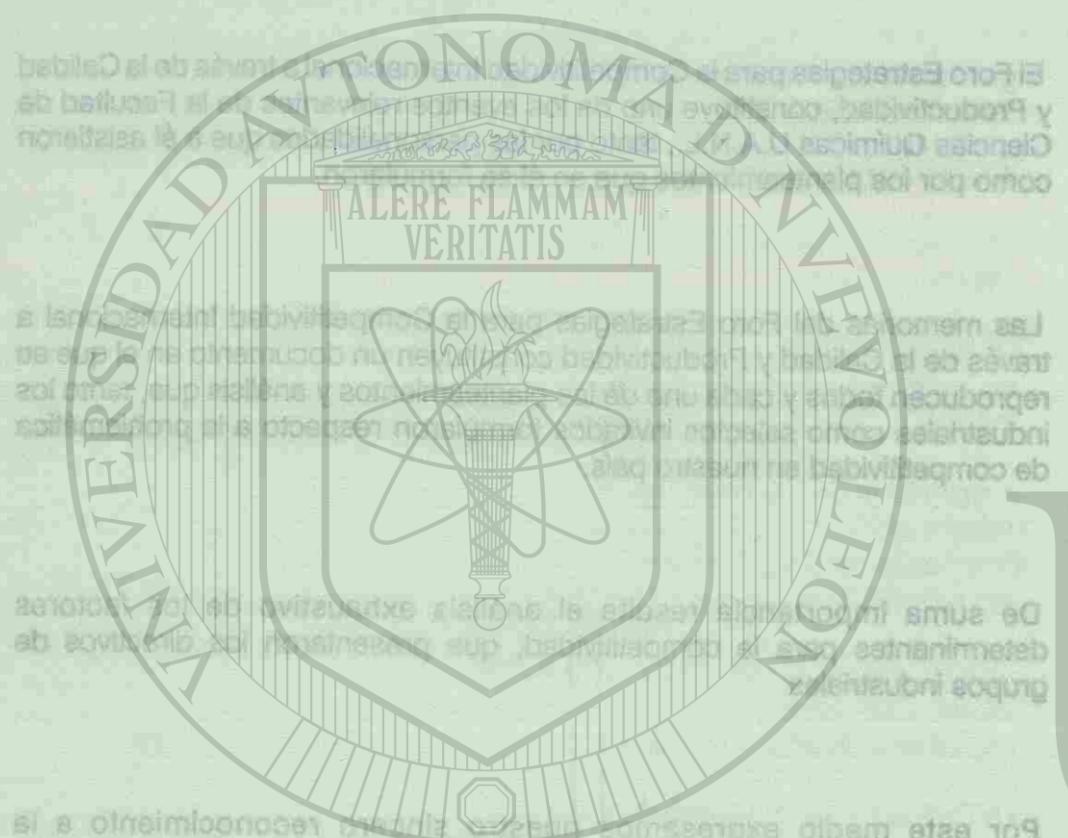
Estamos viviendo un año en el cuál dos países del bloque soviético deciden ya no ser comunistas, por otra parte es notable que el partido socialista obrero español gane las elecciones tras una larga trayectoria de liberación de todos los ámbitos y no solo en lo comercial.

La apertura comercial es solo una rendija que luego se abre violentamente a los vientos de la apertura política y de todo.

Los mecanismos de la sociedad para acentuar la interrelación de los países incluye organismos como:

- * El GATT a nivel económico
- * La ONU a nivel político

Sin embargo en esta apertura, han sido las propias necesidades y reflexiones de los pueblos lo que está abriendo las fronteras, no hubo necesidad del GATT ó de la ONU para provocar el proceso, sino un proceso de introspección profunda que indaga en el porqué de nuestro camino, cada individuo en el fondo tenemos una enorme necesidad de realizarnos en un proceso de sentirnos un poco mejor y entonces aparece la competitividad, que nos obliga a pensar en ser siempre mejor, entonces llega la apertura. La necesidad de mejorar, la necesidad de provocar una mejoría en todo lo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE

que nos rodea, hace aparecer en nuestra sociedad el concepto de competitividad y nuestro espíritu de servicio.

Es un camino lleno de frustraciones que gratifican el concepto de logro, en donde aprendemos que el "ahi se va", no solo es bueno, sino que como postura intelectual es una tendencia depresiva.

"Da igual, todo se vale", propio de nuestra cultura tradicional en el fondo antagonizan a la nueva empresa y de pronto las tendencias del lejano oriente nos motivan a cambiar.

El lo personal reafirmo que nada de lo que está sucediendo es transitorio y vamos a evolucionar. Todos nos damos cuenta de que vamos a cambiar.

Algunas Dimensiones del Cambio

- * El afamado lunes negro de Nueva York donde se comerciaron 600 millones de acciones.
- * El mercado de dinero de Londres es de 100 billones de dólares, hoy es un 20% más alto. Ahí se comercia, una vez a la semana una cantidad mayor a nuestra deuda externa y una vez al mes al equivalente a la deuda latinoamericana.
- * El gobierno federal de los Estados Unidos perdió el 40% de sus ingresos debido a la caída del petróleo.
- * Hace 15 años no existía en México, la industria maquiladora, todo un segmento que tiene la mayor contribución a la balanza nacional.
- * Estados Unidos de América es el más grande deudor, de tal manera que en los últimos 9 años, todos los habitantes del mundo excepto los norteamericanos, hemos contribuido a la economía de los Estados Unidos con 250 dólares cada uno. En realidad solo estamos financiando el déficit de U.S.A.

El Estanque Contaminado
Ingmar Bergman

Plantearé un problema, suponiendo que tiene usted en su casa una fuente de agua cristalina y llega del espacio exterior una espora que tiene la capacidad de reproducirse, duplicándose cada 24 horas y el estanque es de un tamaño tal que en 30 días serán 100 esporas. La pregunta es ¿Cuándo se da usted cuenta del problema?.

La respuesta es: diez días antes del final de la contaminación, porque alrededor del día 24 del mes es cuando nos damos cuenta de algo raro y nos empezamos a preocupar.

LA RESPUESTA TECNOLÓGICA PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

El objetivo del ejercicio es ver que cuando decidimos hacer algo ya se ha perdido el 80% ó 85% del tiempo y esta es una característica esencial de todo proceso exponencial del mundo de cambio de hoy.

**El Huevo de la Serpiente
Ingmar Bergman**

Esta es una obra extraordinaria que ilustra en una de sus escenas el virulento cambio, cuando el héroe de la cinta se sienta frente a una mesa en una cervecería y se cuestiona sobre si pedir de una vez 2 botellas de cerveza, y piensa que de hacerlo así se le calentaría, pues hace mucho calor y si decide dejarla en el refrigerador, entonces le costará el doble o el triple debido a la inflación de esa época en Alemania.

Mundo Empresarial

Durante los primeros días de diciembre del 88 en Suiza, se fusionaron la BBC y ASEA, creando la empresa más grande del mundo en cuanto a la de producción equipos generadores de energía.

La General Electric perdió su liderazgo y el problema es que no tiene la menor oportunidad de recuperarlo.

Cuando yo no tengo recursos para invertir en desarrollo y superar a mis competidores, ellos se agrandan más y más.

La Desregularización Aérea

La desregularización aérea de Reagan, provocó el cierre y venta del 40% de la planta de los Estados Unidos, y si bien ha contribuido a la reducción del costo de las tarifas de las rutas mas competidas, ha originado el aumento en las tarifas de las rutas no competidas hasta en un 80% por efecto de la desregularización.

El Pacto, la Banca Multiregional y los Seguros

Cuando teníamos una inflación del 160% y había cetes de 140 y 156% de interés, si yo pedía prestado claro que me prestaban con un interés del 165%.

Más ahora con intereses del orden de los 40s a ver quién les paga el 16% más que es el que tiene la banca como utilidad.

La banca multiregional tiene que pagar más por el dinero que sus competidores porque tiene menos participación en el dinero barato de las cuentas de cheques.

Así de pronto tiene que vivir de la noche a la mañana con 8 ó 6 puntos, cuando antes tenía 16% de ganancia y aún no ha desaparecido la inflación. La banca multiregional ya no administra el medio ambiente. En el negocio de los seguros en el año del 85 la mitad de su patrimonio era en bienes líquidos y ahora ya nadie quiere invertir en bienes líquidos.

EL Bigamo Automático

Soy yo, nuestra empresa creó una sociedad con General Electric para desarrollar plásticos de ingeniería además de contar con otros acuerdos de polímeros y plásticos con otras empresas.

En diciembre de 1988 la General Electric adquiere a Bob Warner, que es uno de los más grandes productores de PVC en el mundo, nosotros somos los únicos productores de PVC en México y quizá no lo seamos por mucho tiempo.

¿Farben otra vez?

Ing. Farben es un coloso de la industria química mundial donde de las 10 empresas más importantes sólo 2 son de Estados Unidos y 3 son Alemanas, si estuvieran unidas, ese coloso vendería hoy más de 100 millones de dólares siendo conservador esto sucederá tal vez en 20 años.

Para una empresa química de competencia menor, es como si ahora nos aventara a un ring de coloso, esa es la naturaleza del cambio en menos de 12 meses.

¿Qué es la apertura?

Es aventarnos, después de asolearnos en Acapulco, al agua helada, súbitamente y ni siquiera sabemos nadar. De pronto nos damos cuenta de que el juego va en serio, no hay que pedir que la pelea se alargue a 15 rounds, porque no se si llegaré al 2o.

¿Qué Hago?

El papel de la historia

Los mortales rara vez nos vamos primero a estudiar antes, los ingenieros mucho menos.

Sin embargo recojo una viñeta de fines del siglo XIII en Inglaterra cuando Jorge III desterró a los judíos y se dió cuenta de que necesitaba dinero para financiar una guerra en la casa de York.

Entonces se le ocurrió llamar a los banqueros Venecianos para que constituyeran la banca Inglesa.

Inglaterra era entonces el país más atrasado de Europa, donde se producía lana.

Las condiciones de los Venecianos fueron:

- * Impuesto para la importación de lana cruda
- * Prohibición de elaboración de productos de lana trabajada

En ese entonces la más grande empresa de hilados y tejidos era la Veneciana. Setenta años después, el nieto de Jorge III, nacionalizó la banca, porque se dió cuenta de la exportación y nacionalizó también la industria de hilados y tejidos.

ESTRATEGIA

Todos consultamos a Mc Kensey, quien ha aprendido la estrategia de los empresarios durante los últimos 25 ó 30 años.

Pero difícilmente, algo en estrategias no les ha ocurrido a los militares y a nadie se le ocurre consultar a Von Clausewitz y su estrategia de guerra. Allí están todas las respuestas para atacar la competencia.

Octavio Paz, también nos habla de competencia entre dos pueblos de Oaxaca y aún así no aprendemos.

PROCESO CONVENCIONAL DE ADMINISTRAR

- * Sistemas y Procedimientos
- * Administración estructurada de personal con políticas uniformes, prestaciones, sueldos y salarios justos.
- * Planeación plausible (libre de sorpresas)
- * Estandarización de productos
- * Simplificación de tareas
- * Control, evaluación a posteriori, es decir, buscamos culpables, castigamos inocentes y premiamos a los despistados.

DE LA ESTABILIDAD AL DESORDEN

Necesitamos pasar a lo caótico. Pasar del administrador al empresario, en el proceso de crear un híbrido, necesitamos que sea:

- * Imaginativa y creativa
- * Comunicador y foco de infección en transmitir la información
- * Desenvuelto en el riesgo

TENDENCIAS ORGANIZACIONALES

- * Pequeñas unidades autosuficientes

ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE

- * Comunicación intensa, no secretos
- * Tropezón por la acción y parálisis por tanto análisis
- * Nadie sabe más de una tarea que aquél que lo hace y ahí está toda la información.
- * Participación de todos, incluyendo al obrero, nuestra cultura difícilmente entiende que alguien que no sea obrero, tenga 25 años de antigüedad en un puesto. Rara vez hay investigadores o técnicos con antigüedad y experiencia suficiente. El resultado es que la verdadera sabiduría de la empresa reside en el obrero, nunca en los mandos intermedios ni en los administrativos.
- * Controles que permitan facilitar la tarea no que la limiten. Controles que a través de la experiencia permiten alcanzar el objetivo aún inconscientemente sin entorpecer la actividad, sin rigidizar la organización.
- * Apasionado por la calidad, servicio y reconocimiento. En nuestra cultura latino católica poco dada al reconocimiento y rápido para la condena y lento o ausente al reconocimiento. Los estímulos son negativos y los empleados se preocupan por no regarla en lugar de en regarla bien.
- * Alienta y premia la sugerencia. Hay tres empresas que nos ejemplifican lo anterior.

TOYOTA : Integra la calidad total e implanta 1000 sugerencias mensuales haciendo todo mejor cada mes.

RUBBERMAID

SONY : Son a su escala destacadas

ESTRAC/AUTO FORJAS: Ilustran lo que todos vivimos cuando involucramos a todo el personal que es quien tiene la verdadera cultura y tecnología.

La Ford con su Q1 equivale al premio novel donde la mejora continua es una manera permanente y fructífera de vivir.

¿ QUE CLASE DE ADMINISTRADORES DEBEMOS SER ?

El que espera, el que maneja o el que povoca el cambio. [®]
Todos los mexicanos hasta hace poco éramos de los que esperábamos y ahora empezamos a ver empresas que tratan de manejar el cambio y tratan de llegar al tercer punto. Y no hay tiempo, tenemos que provocar el cambio de lo contrario nos lo van a provocar a nosotros y entonces y con suerte acabaremos jugando a la defensiva.

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD
Ing. Felipe Cortés Font de Rubinat
HYLSA

31.octubre.1989

Introducción

Ante todo, quiero agradecer a los organizadores de este evento la oportunidad que me brindan para hablar de un asunto tan importante para México en este momento como es la competitividad internacional.

El Caso de Honda

El tema está de moda. Con frecuencia me preguntan si Hylsa es competitiva internacionalmente. Y aunque la pregunta se repite, la cuestión que se plantea suele ser diferente.

A veces lo que en realidad se pregunta es si nuestras instalaciones tienen tecnología moderna; otras, la cuestión es si somos eficientes en el uso de nuestros insumos; o se quiere saber si nuestro acero es más barato que el importado; o si nos resulta rentable exportar nuestros productos.

Desde el punto de vista de la competitividad todo esto tiene su lugar y ciertamente su importancia. Sin embargo lo importante es que ninguno de estos conceptos son esenciales para ser competitivos. La competitividad no es sinónimo de eficiencia, de productividad o de alta tecnología.

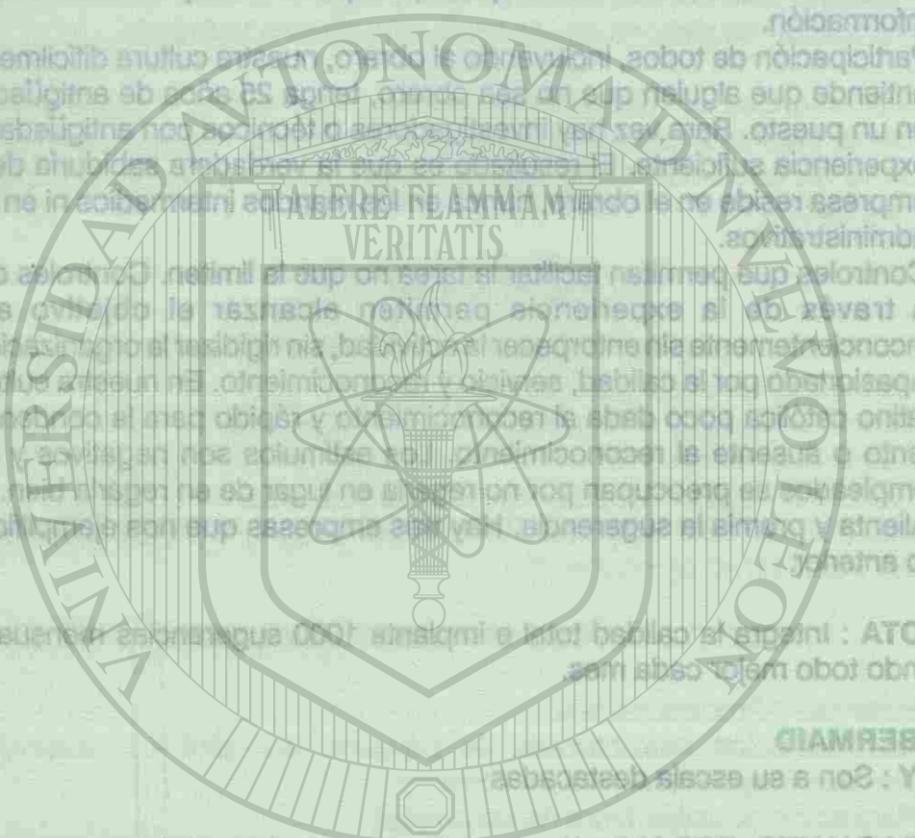
Definición de Competitividad

La empresa competitiva es aquella que puede *satisfacer las necesidades de sus clientes en forma rentable*. La empresa es más competitiva en la medida que *satisface mejor* estas necesidades y gana *más* dinero haciéndolo. Así de sencillo decirlo; pero así de complicado lograrlo.

Satisfacer las necesidades de sus clientes; ésto es lo básico. A veces, estas necesidades son objetivas y conscientes, fáciles de definir y cuantificar. Otras veces son subjetivas o incluso inconscientes, y difíciles de definir o cuantificar. Pero ahí están siempre.

Además, las cosas se complican porque las necesidades no son estáticas. El detectar los cambios y encontrar nuevos satisfactores es una actividad sin fin, una *búsqueda continua*. Esta es una de las características fundamentales de las empresas competitivas.

Comunicación intensa, no secretos
Tropieza por la acción y paraliza por tanto análisis
Nadie sabe más de una tarea que aquel que la hace y así está toda la información.
Participación de todos, involucro a todos, nuestra cultura difícilmente entiende que alguien que no está involucrado en el proceso de trabajo sea un experto en un puesto. Hace vez por vez, cada vez que se enfrenta a una experiencia se enfrenta a ella. El conocimiento se adquiere en la práctica y en la experiencia.
Control que permite trabajar a la vez no que la limiten. Control que a través de la experiencia permite alcanzar el objetivo sin incurrir en errores, sin rigidez, sin rigidez, sin rigidez.
Apoyado por la calidad, servicio y rendimiento. En nuestra cultura latinoamericana poco se da el reconocimiento y el estímulo para la calidad y el servicio al cliente. El reconocimiento de los servicios son los que permiten a una empresa ser competitiva en un lugar de alta tecnología.
Alta y buena la seguridad. Hay empresas que nos enseñan lo que es la calidad.



TOYOTA: incluye la calidad total e implanta 1000 estándares mensuales haciendo todo mejor cada mes.
RUBBERMAID
SONY: Son a su escala. Escaladas.
ESTRATEGIA FORJAS: Ilustran lo que todos vivimos cuando involucramos a todo el personal que es quien tiene la verdadera cultura y tecnología.

La Ford con su Q1 elevó el premio novel donde la mejora continua es una meta permanente y continua de vida.
¿QUE CLASE DE ADMINISTRADORES DEBEMOS SER?
El que espere, el que maneja o el que provoca el cambio.
Todos los mexicanos trata poco éstimo de los que esperamos y otros esperamos el por empresas que tratan de manejar el cambio y tratan de hacer el tercer punto. No hay un tercer punto que provoque el cambio de lo contrario nos lo van a provocar a nosotros y entonces y con suerte escaparemos jugando a la defensiva.

La segunda condición es que la compañía sea rentable al tiempo que satisface la necesidad. De otra manera su existencia no está asegurada. Si la empresa no es de las más rentables, corre el peligro de que los demás usen la rentabilidad adicional para mejorar sus posiciones y ampliar aún más la ventaja. Las empresas menos rentables suelen serlo cada vez menos, hasta que desaparecen o cambian drásticamente.

Cuando un autor famoso de nuestros días dice que "la competitividad por sí sola no produce el éxito económico", está pensando en otra definición de competitividad. La competitividad tiene que ser el conjunto de características que nos permitan, si no ganar, al menos dar una larga batalla; y esto requiere del éxito económico.

El Caso de Honda

Es ya práctica común en las exposiciones sobre estos temas usar como ejemplo empresas japonesas, y yo no voy a ser la excepción. Así que les pido remontarse conmigo a los años 50s, cuando el mercado internacional de motocicletas era dominado por la industria británica. Eran los tiempos de las BSA, Triumph y Norton- las compañías competitivas de aquella época. Pero a finales de la década apareció un serio contendiente a nivel internacional, **más competitivo: Honda.**

Esta empresa decidió entrar al mercado de los Estados Unidos por la puerta "de servicio": haciendo motocicletas tan pequeñas y sencillas que las grandes compañías despreciaron y tildaron de juguetes. Hoy, aquel juguete se convirtió en la reina de nuestros días. Y la reina de aquel tiempo, la famosa Harley Davidson, quedó relegada al limitado mercado de la "nostalgia".

Honda comenzó la competencia ofreciendo motocicletas a una *cuarta parte* de lo que costaban las norteamericanas, y además, con excelente calidad y buen servicio. Supo detectar y satisfacer las necesidades de un mercado subestimado -o menospreciado- por los productores tradicionales.

Honda se percató que un segmento del mercado no estaba plenamente satisfecho con las motocicletas grandes, caras y complicadas, y diseñó un producto específico para él. Un segmento que resultó mucho mayor de lo que pensaban los productores tradicionales.

Yamaha entró posteriormente, dividiendo aún más el mercado de motos livianas y apoderándose del segmento interesado en motos fuera de carretera. Después apareció Suzuki.

Para 1966 estas tres compañías japonesas habían logrado capturar nada menos que el 85% del mercado de motocicletas livianas en Estados Unidos y -todavía más sorprendente- el 74% del mercado de motocicletas del Reino Unido. Para que no quedara ninguna duda de quién había sido el ganador indiscutible de la competencia. En 1981, Japón producía ya el 65% del total mundial de motocicletas.

Estas empresas se preocuparon por varias cosas: primero, por tener una tecnología superior para diseñar el producto y establecer mejores procesos de producción; segundo, por segmentar cuidadosamente los mercados para definir con claridad la necesidad a satisfacer; tercero, por vigilar estrechamente el servicio a sus clientes; y cuarto, por operar muy productivamente, permitiéndoles ofrecer precios sumamente atractivos.

Además, como empresas competitivas, estas compañías se preocuparon por ampliar la diferencia entre el precio de venta de sus productos y el valor percibido por el cliente. Esta diferencia entre valor de producto para un cliente y el precio que paga es precisamente el grado de satisfacción que el cliente obtiene en nuestro producto.

Las compañías japonesas ampliaron esta diferencia de dos maneras: una fué bajando el precio para un mismo nivel de satisfacción, entrando al mercado con productos que costaban la cuarta parte; y la otra fué aumentando la satisfacción para un mismo precio, introduciendo motocicletas mucho más grandes y sofisticadas a precios muy cercanos a las motos pequeñas. Esta fue la ruta que siguió Kawasaki.

Y las lecciones en productos de consumo, como las motos, se aplican también a productos industriales. Cuando el producto o servicio que vendemos lo usa otra empresa, podemos detectar la forma de ampliar la diferencia entre precio y valor percibido con la siguiente pregunta: ¿Cómo puedo modificar mi producto o mi servicio para que mi cliente sea más rentable sin menoscabo de mi propia rentabilidad?

La competencia es, pues, una lucha por identificar nuevas necesidades o deseos, mejores formas de satisfacerlos, y por ampliar la diferencia entre el valor percibido por el consumidor y el precio de venta.

Además, los cambios en las preferencias y posibilidades económicas de los consumidores -así como los avances tecnológicos- imprimen un servicio de urgencia en esta competencia. Las empresas competitivas deben ser capaces de adaptarse al mercado e implementar avances tecnológicos con gran velocidad.

La segunda condición es que la compañía sea rentable el tiempo que se invierte. De otra manera su existencia no está asegurada. Si la empresa no es de las más rentables, corre el peligro de que los demás usen la rentabilidad adicional para mejorar sus posiciones y ampliar aún más la ventaja. Las empresas menos rentables en un sector cada vez menor, hasta que desaparecen o cambian drásticamente.

Cuando un autor también ha escrito sobre la rentabilidad por sí misma no produce el mismo efecto que cuando se habla de la rentabilidad de una actividad. La rentabilidad de una actividad es un concepto más amplio que el de la rentabilidad de una actividad específica. Este concepto más amplio incluye el concepto de rentabilidad de una actividad específica.



El caso de Honda es un ejemplo de cómo una empresa puede ser competitiva en un mercado que ya está dominado por las grandes compañías. Honda comenzó a competir en el mercado de motocicletas livianas en los años sesenta, cuando el mercado estaba dominado por las grandes compañías. Honda comenzó a competir en el mercado de motocicletas livianas en los años sesenta, cuando el mercado estaba dominado por las grandes compañías.

Esta empresa decidió entrar al mercado de los Estados Unidos por la puerta de servicio, haciendo motocicletas livianas y servicios. Este tipo de estrategia se convirtió en la reina de nuevas ideas. La idea de este tiempo, la famosa "Honda", quedó relegada al limbo del pasado de la "nostalgia".

Honda comenzó la competencia ofreciendo motocicletas a una cuarta parte de lo que costaban las normativas, y además, con excelente calidad y buen servicio. Su éxito se debió a la posibilidad de un mercado sustancialmente más grande por las nuevas tecnologías.

Honda se percató que un segmento del mercado no estaba plenamente satisfecho con las motocicletas grandes, caras y complicadas, y diseñó un producto específico para él. Un segmento que resultó mucho mayor de lo que pensaban los productores tradicionales. Como resultado, Honda ganó un segmento del mercado de motos livianas y apoderándose del segmento interesado en motos fuera de carretera. Después apareció Suzuki.

El Caso de Benetton

Una excelente ilustración de la importancia de la velocidad es el caso de Benetton, el fabricante de ropa con tiendas en todo el mundo. Esta empresa puso la muestra al diseñar un sistema de respuesta rápida que revolucionó el mundo de la ropa de moda.

Tradicionalmente, los fabricantes de ropa intentan anticipar e influenciar la moda del año entrante. Esto, más que un gusto, es una necesidad dada por el tiempo de respuesta de los sistemas de producción actuales. El ciclo es largo. Hay que empezar por diseñar la prenda; fabricar telas; confeccionar las piezas; hacer inventario; y llevarlo al punto de venta. Finalmente, vender y esperar, confiando haber podido anticipar el gusto de los clientes.

Benetton fue concebido bajo una premisa distinta: más que tratar de anticipar la moda, debe ser posible responder tan rápido a los cambios que podamos llegar al consumidor antes de que ésta cambie. Para esto, diseñaron sofisticados sistemas de control de inventario y ventas, que ligan electrónicamente los puntos de venta con centros de producción muy flexibles, capaces de fabricar lo que en ese momento se demanda. El tiempo de respuesta se acortó de un año a pocas semanas.

Herramientas para la Competitividad

¿Cómo lograr estas mejoras en nuestras empresas? La lista de herramientas diseñadas para ello es larga. Todas tratan de ayudar en dos cosas: que la gente sepa lo que debe hacer y que lo haga lo mejor posible. Como esto no resulta fácil, las herramientas nos llevan a repasar la organización, ordenarla y afinar la dirección de sus partes.

En sí, estas herramientas no aportan nada nuevo. Son recordatorios de prácticas básicas que pudieran haber quedado olvidadas o sepultadas por la burocracia organizacional. Aportan, eso es sí, una metodología para rescatarlas.

La correcta aplicación de estas herramientas ha demostrado ser mucho más importante y difícil que su misma creación. Los japoneses le dieron una lección al mundo, aplicando las técnicas de control estadístico que los americanos conocían hacía mucho tiempo.

Desde hace algunos años se ha dado gran énfasis al concepto de **Calidad Total**. El concepto se caracteriza por analizar todas las actividades de la organización bajo la doble dimensión de cliente y de proveedor. Lo que cada

Para 1988 estas tres compañías japonesas habían logrado capturar nada menos que el 85% del mercado de motocicletas livianas en Estados Unidos y todavía más sorprendente - el 74% del mercado de motocicletas del Reino Unido. Para que no quedara ninguno duda de quién había sido el ganador indiscutible de la competencia. En 1987, la producción ya el 85% del total mundial de motocicletas.

Estas empresas se presionaron mutuamente, primero, por tener una tecnología superior para producir motocicletas livianas y, segundo, por mejorar los procesos de producción, reduciendo los costos. Para definir con claridad la necesidad de estos cambios, se establecieron muy estrechamente a sus clientes, y cuarto, por tener una producción de alta calidad, que les permitiera competir exitosamente en el mercado.

Además, como empresas competidoras, estas compañías se presionaron por ampliar la diferencia entre el precio de venta de sus productos y el valor percibido por el cliente. Esta diferencia se logró al reducir los costos de producción y al precio que paga el consumidor al momento de la adquisición del producto.

Las compañías japonesas ampliaron esta diferencia de dos maneras: una fue bajando el precio para un mismo nivel de satisfacción, cuando el mercado con productos que costaban la cuarta parte; y la otra fue aumentando la satisfacción para un mismo precio, introduciendo motocicletas mucho más grandes y sofisticadas que las que se vendían a las motos pequeñas. Esto se logró al reducir los costos de producción.

Y las lecciones en productos de consumo, como las motos, se aplican también a productos industriales. Cuando el producto o servicio que vendemos lo usa otra empresa, podemos detectar la forma de ampliar la diferencia entre precio y valor percibido con la siguiente pregunta: ¿Cómo puedo modificar mi producto o mi servicio para que el cliente sepa más cosas sobre el producto o el servicio que yo mismo?

La competencia es, pues, una lucha por identificar nuevas necesidades o deseos, mejores formas de satisfacerlos, y por ampliar la diferencia entre el valor percibido por el consumidor y el precio de venta. Además, los cambios en las preferencias y posibilidades económicas de los consumidores - así como los avances tecnológicos - imponen un servicio de urgencia en esta competencia. Las empresas competidoras deben ser capaces de adaptarse al mercado e implementar avances tecnológicos con gran velocidad.

quién requiere para su trabajo, lo define con su *proveedor*. Y a su vez, lo que cada quien produce lo define con quien lo va a usar, es decir, *con su cliente*.

Cada unidad procura que sus insumos le sean proporcionados en la forma que faciliten más su trabajo, y adapta sus productos a las necesidades de sus clientes. Esta relación se aplica tanto hacia afuera de la organización -con nuestros clientes y proveedores tradicionales- como *hacia adentro*, porque cada departamento es a su vez *cliente* del anterior y *proveedor* del departamento siguiente.

Esta relación cliente-proveedor se materializa en un contrato que se revisa periódicamente para asegurar su cumplimiento y buscar mejores formas de colaboración. Así, la herramienta busca definir con precisión lo que cada quién debe hacer en la organización.

Además del contrato cliente-proveedor, la herramienta de Calidad Total incluye técnicas de *control estadístico* -para que los individuos puedan conocer qué tan bien están haciendo las cosas- y técnicas para analizar los problemas *en el mismo nivel donde surjan*.

Más que ninguna otra herramienta, la Calidad Total intenta modificar *los valores y las actitudes* de la empresa, para que la preocupación por hacer las cosas *cada vez mejor* sea la máxima prioridad.

En México, estos conceptos están siendo difundidos con verdadero frenesí. La próxima semana, por ejemplo, se lleva a cabo el II Simposium Internacional de Calidad en Querétaro y el 1er. Congreso Internacional de Calidad aquí en Monterrey. Es un caso de buenas y malas noticias. La buena es que el evangelio se predica, que vamos aprendiendo, pero la mala es que nos falta *mucho* camino por recorrer.

Competitividad entre Naciones

El éxito de las compañías japonesas en el ámbito internacional puede ser atribuido a estas prácticas administrativas, pero *no totalmente*. ¿Por qué? Porque al tiempo que ganaban terreno las motocicletas japonesas, *también lo hacían otros productos japoneses*. La competencia *no era* nada más en el mercado de motos. La industria británica de motocicletas retrocedía, pero junto con el resto de Inglaterra.

Para bien o para mal, hoy en día compiten no sólo las empresas en lo individual, sino las naciones. El éxito de Japón lo repiten ahora Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur.

El Caso de Benetton

Una excelente ilustración de la importancia de la velocidad de la información es el caso de Benetton, el fabricante de ropa con tiendas en todo el mundo. Esta empresa puso la muestra al diseñar un sistema de información que revolucionó el mundo de la ropa de moda.

Tradicionalmente, los fabricantes de ropa han operado en un modo del tipo "push". Esto significa que el tiempo de respuesta de los sistemas de información es largo. Hay que esperar por diseñar la muestra, fabricar la ropa, vender las piezas, traer el inventario y llevarlo al punto de venta. Finalmente, vender y esperar, con lo que se puede perder el gusto de los clientes.

Benetton fue pionero al introducir un sistema de información que cambió la moda de un modo radical. Benetton fue pionero al introducir un sistema de información que cambió la moda de un modo radical. Benetton fue pionero al introducir un sistema de información que cambió la moda de un modo radical.

¿Cómo lograr estas mejoras en la información? La lista de herramientas diseñadas para ello es larga. Todas tienen de común un objetivo: que la gente sepa lo que debe hacer y que lo haga lo mejor posible. Como esto no resulta fácil, las herramientas nos llevan a repasar la organización, ordenarla y definir la dirección de sus partes.

En el caso de Benetton, el sistema de información no es un recordatorio de prácticas buenas que ya se están haciendo, sino un sistema que ayuda a la dirección a definir la dirección de sus partes.

La competencia en el mundo de la información es cada vez más importante y difícil que en el mundo de la información. Las técnicas de control estadístico que los fabricantes conocen hacen mucho tiempo.

Desde hace algunos años se ha dado gran énfasis al concepto de Calidad Total. El concepto se caracteriza por analizar todas las actividades de la organización bajo la doble dimensión de cliente y de proveedor. Lo que cada

Existe claramente una lección de competitividad que aprender en estas compañías japonesas; sin embargo, también hay una lección a nivel industria y a nivel país.

Los países internacionalmente competitivos se caracterizan porque *quieren serlo*. Han hecho de este objetivo una *prioridad nacional* a largo plazo y procuran no desviarse de ella. Y esto los lleva a desarrollar una serie de políticas comunes:

10. Los países competitivos desarrollan su política industrial y económica de manera que, *permanente y consistentemente*, premia a los exportadores y penaliza a los importadores.
20. En materia de política económica, los nuevos países exportadores han manejado durante largo tiempo, y en forma *consistente*, una paridad que *claramente favorece la exportación*.
30. El gobierno *coordina* -no impone- una labor de planeación para seleccionar con precisión las industrias que deben crecer, de acuerdo a las capacidades del país y a las oportunidades del exterior. Las industrias elegidas reciben *apoyo consistente*. El gobierno busca *activamente* facilitar sus exportaciones.

Un ejemplo de esto es la labor que hizo el gobierno japonés en control de calidad de las exportaciones, cuando la calidad de los productos japoneses era muy dudosa -como sucede hoy en día de los productos mexicanos-. Otro ejemplo es la difusión que hacían de estadísticas de comercio internacional confiables y organizadas para detectar mercados potenciales.

Existe una protección abierta o cubierta de las industrias seleccionadas y en la mayoría de los casos, las ventas nacionales *subsidian* las exportaciones. Los precios bajos de las motos japonesas en Estados Unidos se debieron, en parte, a que en Japón costaban hasta 40% más.

Además, las depreciaciones fiscalmente permitidas llegaban al 150% y tuvieron acceso a créditos de muy largo plazo a tasas del 3% anual. ®

El resultado de estas políticas es que los exportadores reciben los máximos beneficios económicos y funcionan sin contratiempos de ninguna especie, incluyendo las máximas facilidades para importar al menor costo posible lo que necesitan para producir.

Todo va encaminado a premiar y reforzar la competitividad exterior de las empresas. Y como hemos visto repetidamente estas políticas *funcionan*.

Así, mientras nuestros libros de texto único se concentran en la existencia de

El Caso de México

En México, si bien la situación se ha mejorado notablemente con los programas de ajuste económico que lograron bajar la inflación, todavía nos falta un esquema congruente y permanente que nos permita tener ventajas competitivas como créditos a un costo y plazo similares a los internacionales.

Nuestros impuestos son aún altos y quizá seamos el *único país* donde es deducible sólo el costo real del crédito para fines fiscales, descontando la inflación. Esto encarece nuestro costo financiero.

Además, las empresas japonesas gozan de carreteras, ferrocarriles, puertos, comunicaciones, y suministro de energéticos muy superiores a los que tenemos en México. Para ser competitivos, requerimos una infraestructura también competitiva.

Nuestro reto en esto es enorme. Por ejemplo, nos tardamos *tres veces más* en cargar un barco en nuestros puertos que los países con los que aspiramos a competir.

Otro ejemplo es que nos lleva más de veinte días recibir un embarque por ferrocarril, el cual debería de tardar diez. Todos padecemos problemas con el teléfono -por no hablar del correo, que es prácticamente inexistente.

Existe también otro factor competitivo importantísimo, donde México tiene un serio rezago: la educación. Los países competitivos dan una enorme importancia a la educación y a la formación de su gente.

Una alta proporción de los alumnos de postgrado en las principales universidades del mundo provienen de Japón y de los "tigres asiáticos". Con una *sola excepción*, todos los miembros del consejo de administración de uno de los conglomerados más importantes de Corea tiene un doctorado en el extranjero.

Hace poco, IBM se embarcó en una compañía masiva de capacitación estadística en su planta principal de White Plains. El costo de este esfuerzo fue extraordinario, pero lo juzgaron necesario. Sin embargo, los fabricantes de computadoras japonesas no han invertido en esto por la sencilla razón de que los egresados de sus escuelas ya *conocen estos conceptos*. No necesitan cursos adicionales.

Así, mientras nuestros libros de texto único se concentran en la existencia de explotadores y explotados, y en la necesidad de una lucha interna, los países competitivos enseñan el *trabajo en equipo*, en donde todos los integrantes tienen un papel honorable -y que, en todo caso, la lucha es *hacia afuera*.

Las relaciones empresa-sindicato están así dominadas por el objetivo común de ser competitivos y no por una continua y desgastante lucha interna.

Por fortuna, estas ideas están siendo aceptadas gradualmente en nuestra sociedad, y el término "empresario" -o "emprendedor, como le llaman ahora a los empresarios pequeños menores de treinta años- está volviendo a ser bien visto, tras décadas de ataques y desprestigios.

Conclusión

Adquirir competitividad internacional no es solamente una opción para México: es una necesidad. La *necesidad de crecer* jamás fue mayor. En 1981 teníamos 20 millones de empleos formales. Después de seis años, seguimos teniendo los mismos 20. El crecimiento económico ha sido nulo. En el ínter, 7 millones más de mexicanos reclaman trabajos formales.

Por otra parte, en la mente de todos está claro que el esquema anterior de crecimiento, a base de substituir importaciones, ya se agotó. Si hemos de crecer ha de ser a base de mayores exportaciones.

Además, gradualmente nos hemos dado cuenta que el mundo se integra cada vez más en el área de producción. Si deseamos que México tenga viabilidad futura, debemos esforzarnos por formar parte de las nuevas estructuras que se están gestando.

Esto fue expresado recientemente por Peter Drucker, uno de los mejores pensadores sobre administración:

"De aquí en adelante, cualquier país que desee prosperar tendrá que aceptar que la economía mundial es la que manda, y que las políticas económicas internas tendrán éxito sólo si fortalecen -o por lo menos no deterioran- la posición de competencia internacional del país. Esta puede ser la característica más importante, y seguramente, la más impactante de la economía mundial actual".

El Caso de México

En México, si bien la situación se ha mejorado notablemente con los programas de ajuste económico, los efectos de la inflación, todavía nos falta un esquema congruente y permanente que nos permita tener ventajas competitivas como creemos que el mundo y el futuro nos las ofrecerán.

Nuestros impuestos son altos y los costos de producción son elevados. Esto hace que nuestra industria sea poco competitiva.

Además, las empresas tecnológicas de países desarrollados, como las de comunicaciones y suministros de energía, muy superiores a las que tenemos en México. Para ser competitivos, necesitamos una infraestructura también competitiva.

Nuestro país en este momento se encuentra en una situación crítica. No sólo en el campo de la tecnología, sino en el campo de la educación y la formación de su gente.

Otro ejemplo es el de los recursos humanos. En México tenemos una gran fuerza de trabajo, pero no sabemos aprovecharla. Todos tenemos problemas con el idioma -por no hablar del campo, que es prácticamente inexistente.

Esta también es otra razón por la que México tiene un déficit tecnológico. La educación, la investigación y la formación de su gente.

Una alta proporción de los alumnos de postgrado en las principales universidades del mundo provienen de Japón y de los "países asiáticos". Con una sola excepción, todos los miembros del consejo de administración de uno de los conglomerados más importantes del mundo han nacido en el extranjero.

Hace poco, IBM se embarcó en una campaña masiva de capacitación en su país. El éxito de esta campaña fue extraordinario. Pero lo que nos interesa es que los japoneses no han invertido en esto por la sencilla razón de que los egresados de sus escuelas ya conocen estos conceptos. No necesitan cursos adicionales.

Así, mientras nuestros libros de texto único se concentran en la explotación de los recursos y en la necesidad de una lucha interna, los países competitivos enseñan el trabajo en equipo, en donde todos los integrantes tienen un papel honorable y que, en todo caso, la lucha es hacia afuera.

Las relaciones empresa-empresa en el extranjero son el objetivo común de ser competitivos y no por una continua y desastrosa lucha interna.

Por fortuna, estas cosas están siendo enseñadas gradualmente en nuestra sociedad, y el término "empresario" o "empresista" como le llamamos ahora a los empresarios pequeños menores de treinta años, está volviendo a ser bien visto, tras décadas de sigas y desastres.

Conclusión

Adquirir competitividad internacional no es solamente una opción para México, es una necesidad. La necesidad de la exportación fue mayor en 1981 cuando 20 millones de empleos formales, después de seis años, seguimos teniendo los mismos 20. El crecimiento económico ha sido nulo. En el extranjero, 7 millones más de mexicanos reclaman empleos formales.

Por otra parte, en la mente de todos está claro que el esquema anterior de crecimiento, a base de subsidios impositivos, ya se agotó. Si hemos de crecer ha de ser a base de nuevas exportaciones.

Además, gradualmente nos hemos dado cuenta que el mundo se integra cada vez más en el área de producción. Si deseamos que México tenga visibilidad futura, debemos esforzarnos por formar parte de las nuevas estructuras que se están gestando.

Esto fue expresado recientemente por Peter Drucker, uno de los mejores pensadores sobre administración.

"De aquí en adelante, cualquier país que desee prosperar tendrá que aceptar que la economía mundial es la que manda y que las políticas económicas internas tendrán éxito sólo si contribuyen o por lo menos no dañan la posición de competencia internacional del país. Esta puede ser la característica más importante y seguramente, la más impactante de la economía mundial actual."

Este es el reto frente a nosotros -porque el hombre es el único capaz de marcar un rumbo o propiciar un cambio. Las máquinas y los sistemas son solamente herramientas auxiliares en nuestro quehacer.

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON LA EXPORTACIÓN

Para hacer acero, por ejemplo, se requiere mineral de hierro y energía. Japón no tenía ni lo uno ni lo otro -pero tuvo al hombre y el propósito. Con ello desarrolló una industria siderúrgica que sigue siendo modelo mundial de efectividad.

ASILANES LEON, S.A.

La necesidad de ser competitivos internacionalmente no es un reto que enfrentan las empresas. Es un reto que tiene el país, y que lograremos cuando todos los mexicanos lo hagamos propio y cumplamos con nuestras responsabilidades.

El director de la Facultad de Ciencias Químicas, su invitación a participar en el Foro Competitividad Internacional a través de la Calidad y la Productividad, dirigida a empresarios, gerentes de empresas, técnicos administrativos asociados a la exportación, los expositores que me han antecedido han dado prueba de su capacidad y preparación en la elaboración del producto, en el proceso de la cultura que hace posible la competitividad internacional.

Sin embargo aún cuando al tema pudiera parecer supremo y simplista a los empresarios, directivos, técnicos y administradores. He pensado destacar la importancia de estas actividades intrínsecas de actividades intrínsecas que estamos comprometidos en realizar es actuar en las ligas mayores; a donde quera que vayan nuestros productos están compitiendo con los mejores del mundo.

Nuestra actividad exportadora, nuestra intención de exportar, nuestro proyecto exportador nos impone participar en el llamado primer mundo.

En las naciones que producen los productos que se exportan, el éxito depende de la calidad y el precio. Para que sea posible el éxito se necesitan y desarrollan los servicios relacionados con la exportación, transporte, almacenamiento y distribución.

Así en este aparente superfluo campo de la competitividad, ante ustedes deseo presentar asuntos pertinentes con el propósito de hacer trascender la importancia de nuestro campo de acción que pudiera afectar y no nada más ser un apoyo a la actividad que lo realiza.

Exportadores o personas asociadas a la exportación, ahora y aquí me permito traer a Nuevo León a la zona norte de nuestro país, esta realidad de servicios que se da en este tiempo que nos enfrentamos en la exportación. Estos servicios los divido en categorías:

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON LA EXPORTACION EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Ing. Antonio Villarreal de la Garza

AISLANTES LEON, S.A.

31.octubre.1989

Agradezco al Sr. Director de la Facultad de Ciencias Químicas, su amable invitación a participar en el Foro Competitividad Internacional a través de la Calidad y la Productividad, dirigida a empresarios, gerentes de empresa, técnicos administrativos asociados con la exportación, los expositores que me han antecedido han dado prueba de su capacidad y preparación en la elaboración del producto, en el proceso de la cultura que hace posible la competitividad internacional.

Sin embargo aún cuando el tema pudiera parecer supremo y simplista a los empresarios, directivos, técnicos y administradores. He pensado destacar la importancia de estos elementos aleatorios de actividades intrínsecas en la que estamos comprometidos, en realidad exportar es actuar en las ligas mayores; a donde quiera que vayan nuestros productos estarán compitiendo con los mejores del mundo.

Nuestra actividad exportadora, nuestra intención de exportar, nuestro proyecto exportador nos impone participar en el llamado primer mundo. En este contexto el ofrecimiento de productos que satisfagan las necesidades de quienes lo requieren. Para que sea posible y convincente disponer de ellos es necesario: distribuirlo, financiarlo, comercializarlo y exportarlo con la debida intercomunicación.

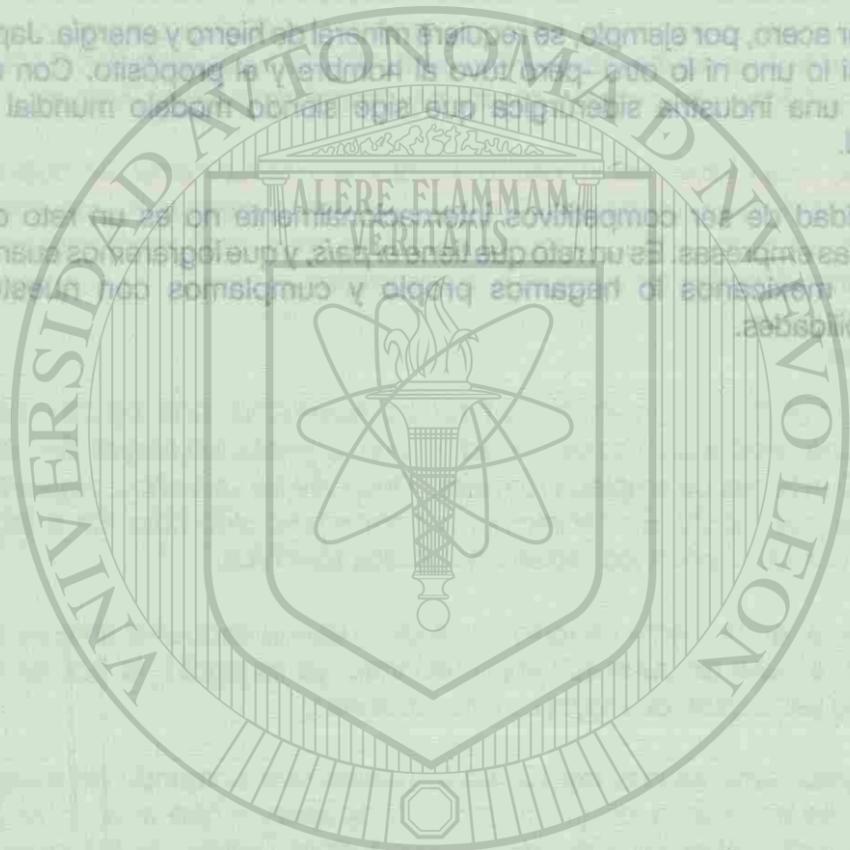
Así en este aparente supérfluo campo de la competitividad, ante ustedes deseo presentar asuntos pertinentes con el propósito de hacer trascender la importancia de nuestro campo de acción que pudiera afectar y no nada más que no lo afecte, sino que lo realice.

Exportadores o personas asociadas a la exportación, ahora y aquí me permito traer a Nuevo León a la zona norte de nuestro país, ésta realidad de servicios que se da en este tiempo en que nos empeñamos en la exportación. Estos servicios los divido en categorías:

Este es el reto frente a nosotros - porque el hombre es el único capaz de marcar un rumbo o precipitar un cambio. Las máquinas y los sistemas son solamente herramientas auxiliares en nuestro quehacer.

Para hacer acero, por ejemplo, se requiere mineral de hierro y energía. Japón no tenía ni lo uno ni lo otro - pero tuvo al hombre y al productor. Con ello desarrolló una industria siderúrgica que sigue siendo el modelo mundial de efectividad.

La necesidad de ser competitivo internacionalmente no es un reto que enfrentan las empresas. Es un reto que enfrenta a un país y que exige cuando todos los mexicanos lo hagamos propio y cumplamos con nuestras responsabilidades.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- * Comunicación
- * Transporte
- * Despacho y Manejo Aduanero
- * Financiamiento y Comercialización

Que son los servicios que de entre todo el universo de servicios considero pertinente destacar.

Comunicación

Es condición para una relación internacional, tenemos la transmisión de voz y datos en imagen, algunas empresas privilegiadas ya cuentan con un sistema satélite, para transmitir internacionalmente, y es condición para ser aceptado y consumido en el extranjero.

México, a pesar de sus deficiencias hace un esfuerzo notable porque los industriales del noreste de nuestro país tengan una comunicación adecuada a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para 1990 será posible transferir mensajes internacionalmente a través de las micro - fibras.

Insistiendo en las deficiencias de los servicios, en el servicio postal es en realidad una enfermedad endémica, sin embargo no es justo degradar solamente al servicio postal mexicano, ya que a nivel mundial incluso en los Estados Unidos de América existe un servicio deficiente, actualmente este servicio está afectado rentalmente por el advenimiento del Fax, que transforma la forma y el tiempo en que nos comunicamos.

Transporte

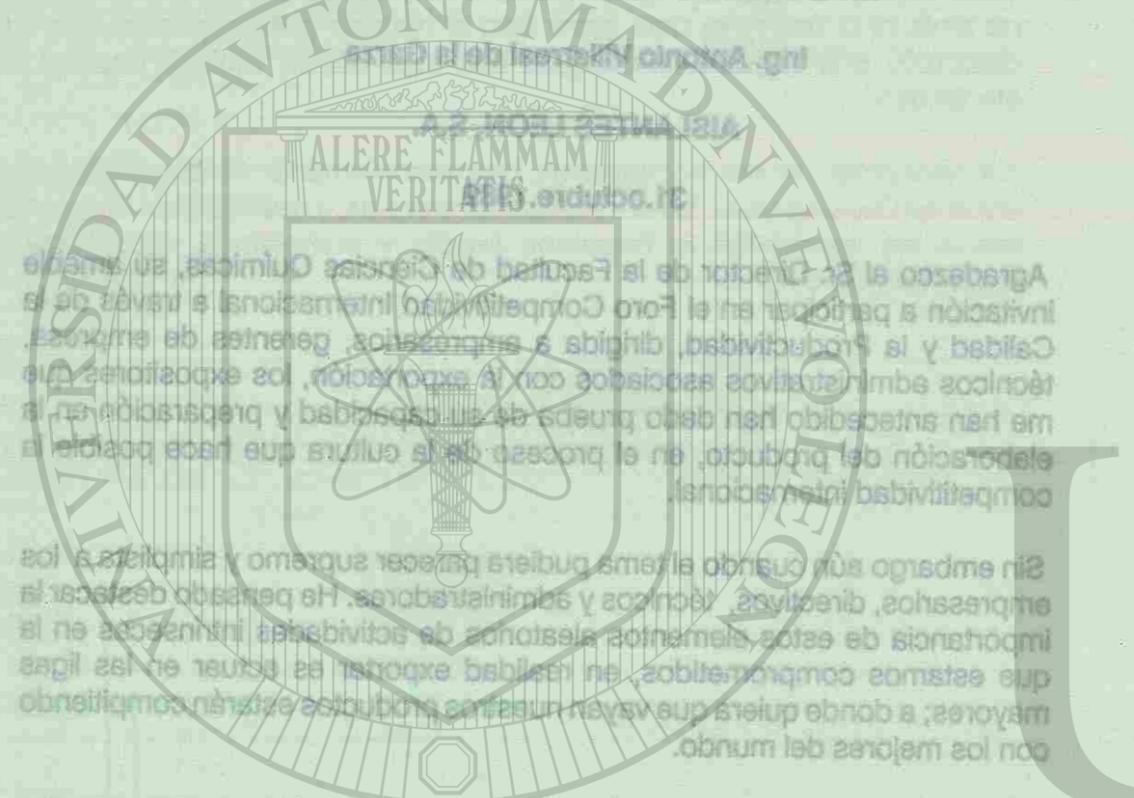
Tenemos necesidad de llevar nuestros servicios, productos y mercancías a su destino, en la cantidad adecuada y en costo y tiempo óptimo. El transporte es y ha sido factor limitante para nuestra competitividad.

Nuestro país ya está dando pasos a la liberación del transporte de carga en la República Mexicana, lo que se traduce en una significativa reducción a las tarifas, en una disponibilidad mayor.

El transporte es asunto importante no solo por su costo y porque preserva la competitividad, sino como instrumento de avance de nuestro país para ser confiable en materia internacional.

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON LA EXPORTACION EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL



completitud internacional. Sin embargo aun cuando el tema pudiera parecer supremo y simple a los empresarios, directivos, técnicos y administradores. He pasado desde la importancia de estos elementos a los elementos de actividades intrínsecas en la que estamos comprometidos en la calidad exportar es estar en las ligas mayores; a donde quiera que vayamos nuestros productos están compitiendo con los mejores del mundo.

Nuestra actividad exportadora, nuestra intención de exportar nuestro proyecto exportador nos impone participar en el llamado primer mundo. En este contexto el ofrecimiento de productos que satisfagan las necesidades de quienes lo requieren. Para que sea posible y conveniente disponer de ellos es necesario distribuirlos, comercializarlos y exportarlos con la debida internacionalización.

Así en este aparente subterfugio campo de la competitividad, ante ustedes deseo presentar asuntos pertinentes con el propósito de hacer trascender la importancia de nuestro campo de acción que ustedes sienten y no nada más que un producto, sino que la realidad.

Exportadores o personas asociadas a la exportación, si bien y aquí me permito traer a Nuevo León a la zona norte de nuestro país, esta realidad de servicios que se da en este tiempo en que nos embarcamos en la exportación. Estos servicios los divido en categorías:

Los países extranjeros van a consumir el producto mexicano no solo porque sea barato, sino porque esté allí siempre que lo necesite.

Una inquietud en Europa que motivó mi desarrollo profesional hace años, fué cuando un embarque de productos de nuestra planta en Holanda del Sur, atravesaba cuatro países y llegaban a una pequeña ciudad de Italia el martes "X" a las 10:30 a.m.

En este ejemplo hay que destacar la importancia que tiene el transporte para hacer posible la competitividad internacional de los productos mexicanos, de no haber sido así se habría preferido los productos embarcados desde Japón, no solo por la cantidad requerida, sino por las condiciones.

Es importante emprender una tecnología estratégica, dando cuenta de que compete a nosotros en este concurso de apertura, dejar volar la mayor inventiva que permita optimizar el transporte de nuestros productos, así mismo contar con unidades que embarquen al extranjero y regresen con mercancías de terceros.

Este es un gran reto, lamentablemente el sistema ferroviario de nuestro país y las empresas marítimas tienen un atraso ancestral en materia de estructura necesaria para actualizar equipos que puedan manejar la técnica a granel, los llamados contender.

En la expeditación de carga y descarga somos también víctimas de tarifas indiscriminatorias que penalizan nuestra aportación al espíritu de desarrollar acciones constructivas para la competitividad internacional, queda en ustedes concertar gestiones que desmanden y posibiliten el contrarestar esas condiciones adversas que afectan la competitividad internacional.

Manejo y Despacho de Aduanas

En materia de manejo aduanero hay la cuestión de capacidad, en una honesta apreciación pienso que el gobierno del Lic. Treviño ha polarizado su interés para proporcionar recursos que faciliten nuestra acción exportadora; la construcción de la supercarretera Monterrey-Laredo, el puente de Colombia, y la ampliación de la carretera a Reynosa son una realidad.

Sería pérdida de tiempo el señalar nuestras deficiencias históricas y prácticas deplorables con que se manejan nuestros productos y el espíritu de conflicto en las aduanas mexicanas que parece prevalecer en los trámites de exportación ó importación.

Para quienes hemos vivido en la frontera con esa realidad, es nada mas estar martillando un asunto diario de nuestra lamentación, lo que importa en éste aspecto es anticipar y reconocer lo que en términos reales, se está adaptando para lograr que los despachos aduaneros se liberen de estos antecedentes no deseables.

...sus días, con la importancia que tiene en estos momentos la hermosa tarea

El próximo mes inicia la 22a Convención Nacional de Comercio Exterior, con el apartado de una reforma aduanera mexicana, se anticipa el anuncio de grandes desiciones que redondea en avance y reduzca el lastre que afecta el comercio exterior de nuestro país.

Se contempla ya; el pago de interés fiscal a través de una institución bancaria, la liquidación fiscal por medio de una declaración en forma similar de los impuestos, la asignación de funcionarios de la empresa exportadora con capacidad de agentes aduaneros., es decir empresarios, directivos, gerentes de empresa.

En este momento nos compete el concertar los intereses de la empresa para gestionar el ofrecimiento de estos servicios en condiciones que nos permitan preservar la competitividad internacional.

Financiamiento

En este sentido y en mi particular apremio debíramos sostener orgullosamente que la banca privada ahora nacionalizada de México se adelantó a su tiempo, para crear instrumentos internacionales de fomento a nuestras exportaciones, y que el día de hoy son instrumentos de avanzada.

El banco de comercio exterior utiliza para los exportadores tasas de interés competitivas a nivel internacional incluso financia a los compradores extranjeros.

Comercialización

Es un aspecto, quizá ajeno al que participa en el proceso de elaboración de los productos, modifica y desarrolla, más no por ello debe ser ajeno a quienes actuamos estrictamente ante la disciplina de una carrera y del valor agregado. La comercialización del producto es quizá una estrategia en que la comunidad educativa y éstas fases de promoción habrán de polarizar pese a que no se propalan con el carácter y la intensidad con que proclamamos la mejoría gradual del producto, el vender nuestros productos en el extranjero reclama una estrategia pensada para maximizar el precio en tanto que se minimiza el costo.

Maximizar el precio es desarrollar una estrategia de como vendemos nuestros productos en el extranjero.

Exportar es una misión, estoy seguro que para muchos de los que están aquí es una pasión como lo es para mí, con estos conceptos generales en esta breve charla, espero haber logrado que la semilla de la inquietud vuele ante

Los países extranjeros van a consumir el producto mexicano no solo porque sea barato, sino porque está allí siempre que lo necesite.

Una industria en Europa que motivo mi desarrollo profesional hace años fue cuando un empresario de productos de nuestra planta en Holanda del Sur, viajó a nuestro país y le gustó tanto que se comprometió a traer el material.

En este ejemplo hay que tener presente que el producto mexicano debe ser competitivo en el mercado internacional, no solo por la calidad, sino por las condiciones de producción.

Es importante entender una tecnología estratégica, dando cuenta de que compete a nosotros en este campo de la industria, el tener el producto que inventa que permita optimizar el transporte de nuestros productos al mismo costo con unidades que permitan el extranjero y regresar con mercancías de valor.

Este es un gran reto, lamentablemente el sistema financiero de nuestro país y las empresas que tienen un giro al exterior, necesitan en materia de estructuras necesarias para actualizar equipos que permitan manejar la técnica y los llamados contadores.

En la expedición de carga y despacho somos también víctimas de tarifas discriminatorias que penalizan nuestra exportación al exterior de mercancías. Es necesario que se establezcan condiciones que permitan el comercio exterior en condiciones adversas que afectan la competitividad internacional.

Manejo y Despacho de Aduanas

En materia de manejo aduanero hay la cuestión de capacidad, en una época de crecimiento del comercio exterior, el gobierno debe tener presente que para proporcionar servicios que faciliten nuestra exportación, la construcción de la supercarretera Monterrey-Laredo, el puente de Colombia, y la ampliación de la carretera a Reynosa son una realidad.

Señalamos de tiempo el señalar nuestras deficiencias históricas y prácticas, habiéndoles con que se manejan nuestros productos y el espíritu de conflicto en las relaciones mexicanas que puede darse en los términos de exportación e importación.

Para quienes hemos vivido en la frontera con esa realidad, es más fácil entender un asunto de nuestra lamentación, lo que importa en este aspecto es anticipar y reconocer lo que en términos reales, se está efectuando para lograr que los despachos aduaneros se liberen de estos antecedentes no deseables.

El próximo mes inicia la 22a Convención Nacional de Comercio Exterior, con el auspicio de una reforma educacional mexicana, se anticipa el anuncio de grandes decisiones que redunden en avances y reducciones en el comercio exterior de nuestro país.

Se contempla ya; el pago de los impuestos fiscales a través de una institución bancaria, la liquidación fiscal por medio de los bancos, en forma similar a los impuestos, la asignación de recursos de la empresa exterior con capacidad de agencias gubernamentales, de los bancos, directos, los bancos de empresas.

En este momento nos compete el conocer los intereses de las empresas para gestionar el otorgamiento de estos beneficios en condiciones que nos permitan preservar la competitividad.

Financiamiento

En este sentido y en mi particular, el programa de desarrollo de las empresas privadas que la banca privada está promoviendo en México se adelantó a su tiempo, para crear instrumentos internacionales de fomento a nuestras exportaciones, y que el día de hoy son instrumentos de interés. El banco de comercio exterior utiliza para las exportaciones de interés competitivos a nivel internacional, incluso frente a los competidores extranjeros.

Comercialización

Es un aspecto, quizá ajeno al que participa en el proceso de elaboración de los productos, modificar y desarrollar, más no por ello debe ser ajeno a quienes actuamos estrechamente en la disciplina de una carrera y del valor agregado. La comercialización del producto es quizá una estrategia en que la comunidad educativa y estas bases de promoción deben participar, pues a que no se presten con el carácter y la intensidad con que programamos la promoción del producto, el vender nuestros productos en el extranjero reclama una estrategia pensada para maximizar el precio en tanto que se minimiza el costo.

Maximizar el precio es básicamente una estrategia de como vendermos nuestros productos en el extranjero.

Exportar es una misión, estoy seguro que para muchos de los que están aquí es una pasión como lo es para mí, con estos conceptos generales en esta breve charla, espero haber logrado que la semilla de la industria vuele ante

En sus ojos, con la importancia que tiene en estos momentos la hermosa tarea de llevar al mexicano al extranjero a contender por lo mejor que ellos tengan que hacer.

CALIDAD PRODUCTIVA, REQUISITOS DE UN MÉXICO COMPETITIVO

A la Facultad de Ciencias Químicas, mi eterno agradecimiento por lo que ha modelado en todos nosotros y en el esfuerzo de alcanzar nuestras causas.

GRUPO VITRO

31 de Octubre 1989

Introducción

En primer instancia deseo agradecer a la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la invitación con que me han distinguido para participar en este evento.

La celebración de este seminario con el signo de la calidad y la productividad resulta muy alentadora. Mas allá de nuestro interés institucional por promover la calidad y la productividad en las actividades educativas y científicas, la calidad y la productividad no sólo en las actividades y servicios sino en todas las actividades del hombre.

El tema que me corresponde desarrollar me resulta de especial interés, ya que el concepto de calidad representa para nuestro México la mejor alternativa para convertir a nuestro país competitivo a nivel mundial.

El caso de México

Los casi 90 millones de habitantes que hoy conforman la población de nuestro país para enfrentar los retos que nos plantea, a principios del siglo XXI, competir en igualdad de condiciones en y con todo el mundo; por el mercado global y ganarnos una posición en el mismo.

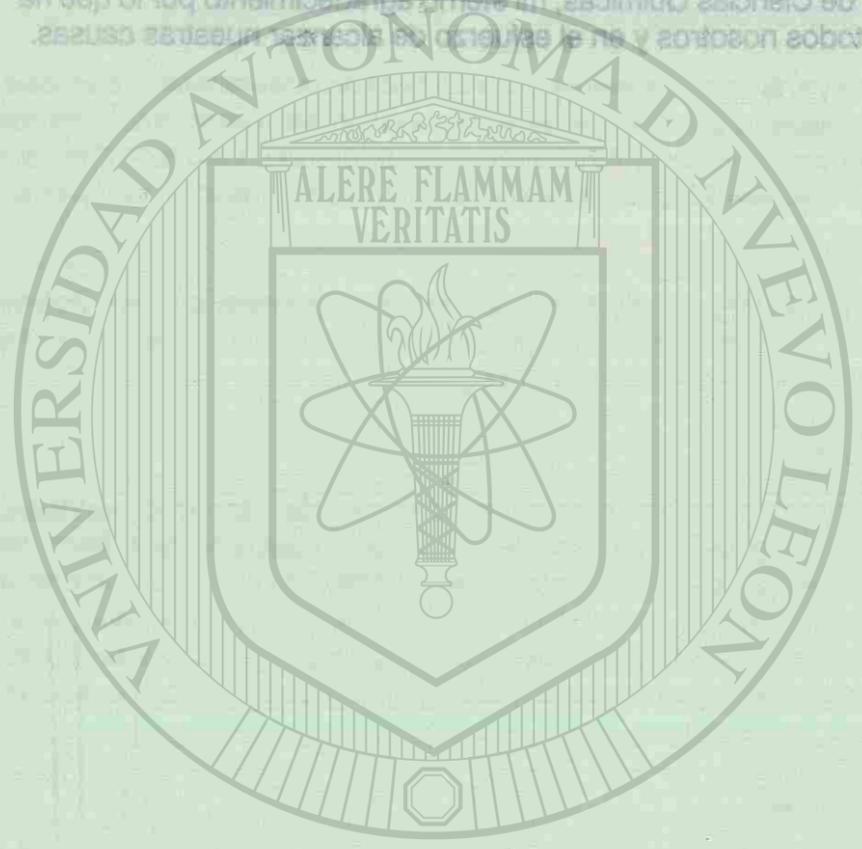
Para lograr esto, el mejor camino es con la firme voluntad de hacer que los productos mexicanos sean los mejores, más que los extranjeros.

Es un hecho que ni los recursos naturales, ni la tecnología por sí sola, le dan el mejor camino para cambiar el rumbo o mejorar la calidad de vida de un país. Sin embargo, algunas personas del medio científico o tecnológico, al hablar de calidad, se refieren a alguna materia prima importante, estando involucrados los países con el mejor nivel de vida del mundo y todos aquí sabemos que eso es lo que no le falta.

Bajo este esquema se clarifica que el nivel de vida de un país depende de la mayor o menor cantidad de recursos con los que cuenta. Esta

...sus ojos, con la importancia que tiene en estos momentos la hermosa tarea de llevar al extranjero el producto mexicano y el mejor de los productos que se hacen.

A la Facultad de Ciencias Químicas, mi eterno agradecimiento por lo que me ha modelado en todos los aspectos y en el espíritu de las ciencias y nuestras cosas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DIRECCIÓN GENERAL DE

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CALIDAD-PRODUCTIVIDAD, REQUISITOS DE UN MEXICO COMPETITIVO

Ing. Ernesto Martens Rebolledo

GRUPO VITRO

31.octubre .1989

Introducción

En primer instancia deseo agradecer a la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la invitación con que me han distinguido para participar en este evento.

La celebración de este seminario con el signo de la calidad y la productividad resulta muy alentadora. Manifiesta el interés de nuestras instituciones educativas por analizar y absorber las distintas corrientes del pensamiento enfocadas a lograr la calidad y la productividad, no sólo en las empresas y organizaciones sino inclusive en todas las actividades del hombre.

El tema que me corresponde desarrollar me resulta de especial interés, ya que el binomio de calidad-productividad representa para nuestro México la mejor alternativa para convertirse en un país competitivo a nivel mundial.

El Reto de México

Los casi 90 millones de mexicanos, de hoy, constituimos el potencial de nuestro país para enfrentar los retos que nos plantea, ahora mismo, el siglo XXI: competir en igualdad de circunstancias en y con todo el mundo; penetrar el mercado global y ganaremos una posición en el mismo.

Para lograr lo anterior lo mejor con lo que contamos, es con la firme voluntad de hacerlo; los demás recursos que podamos considerar no son más que facilitadores de este objetivo.

Es un hecho que ni los recursos naturales, ni la tecnología por si sola, ni la mejor metodología bastan para cambiar el rumbo o mejorar la calidad de vida de una nación, si así fuera, algunos países del medio oriente o sudamericanos, con la ventaja que significa todo su petróleo o alguna materia prima importante, estarían incluidos entre los pueblos con el mejor nivel de vida del mundo y todos aquí sabemos que la mayoría de ellos no lo estan.

Bajo este esquema es claro afirmar que, el nivel de vida de un pueblo no depende de la mayor o menor cantidad de recursos con los que cuenta. Esto

es el fundamento filosófico de la calidad total, que tan buen resultado ha dado a países como el Japón.

Por ejemplo, la primera fase de un programa de productividad no implica de ninguna manera un cambio tecnológico o de equipo. De lo que se trata es del mejoramiento del recurso humano, de la preparación del mismo, de la modificación de actitudes y valores de todo el personal en materia laboral, de la generación de un clima de cambio que implica que todo lo que se haga, se haga mejor.

Este sencillo objetivo, todo lo que se haga, se haga mejor, se vuelve un reto para el elemento humano de cualquier organización.

El incremento de productividad de una organización impacta tanto en el personal que lo hace posible como en el consumidor; productos mejor fabricados, a menor costo de producción, en mayores volúmenes, con mayor variedad, etc., provocan automáticamente mejoría en el nivel de vida.

El consumidor, encuentra más y mejores productos, a precios más competitivos y los operadores se benefician en razón directa de su propia productividad.

Durante la próxima década, la última de este siglo, México deberá enfrentar el reto de incrementar su producción de bienes y servicios casi al doble, para cuando menos mantener los actuales niveles de vida de su población, ya no digamos para mejorarlos.

Gran parte de este reto ya empezó y está condicionado por lo que hagamos ahora mismo.

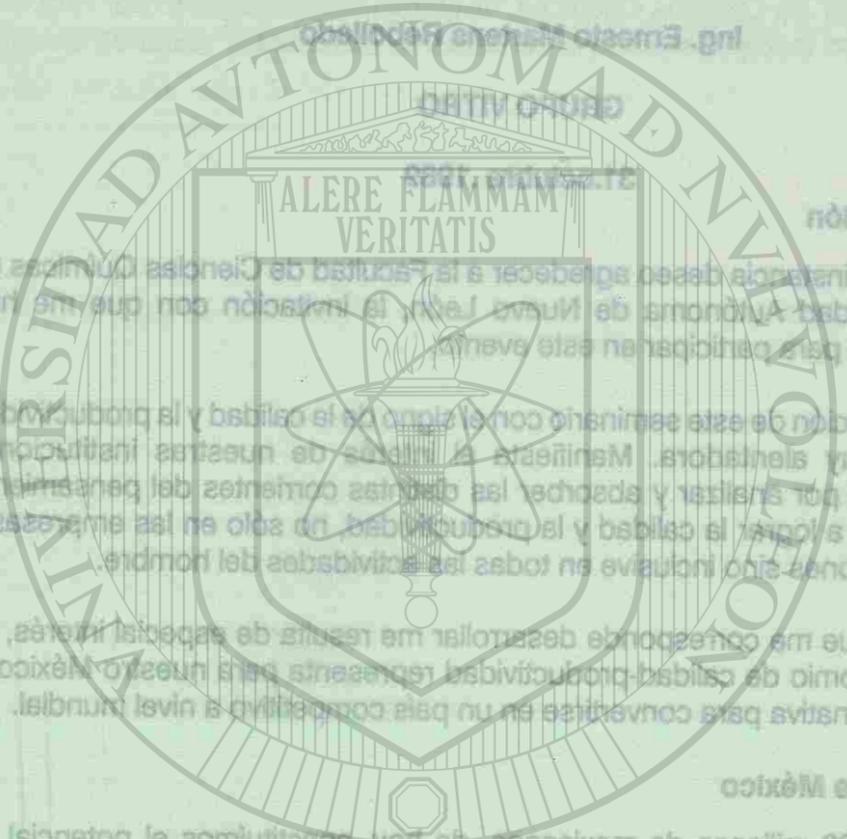
México requiere de la voluntad de todos los mexicanos para salir adelante, para hacer las cosas cada vez mejor, en resumen para trabajar con una nueva actitud, con una mística de superación constante.

La tendencia mundial hacia la globalización económica nos lleva de la mano a buscar el cambio: en el estilo de administrar, en la organización de las empresas, en la comercialización, en fin, buscar un cambio total de las actitudes de todos los ciudadanos.

Esta necesidad al cambio debe ser extensiva a todos los tipos de organizaciones y en todas sus jerarquías.

CALIDAD-PRODUCTIVIDAD, REQUISITOS DE UN MEXICO COMPETITIVO

Ing. Ernesto Martínez Rodríguez



Introducción

En primer instancia deseo agradecer a la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León la invitación con que me han distinguido para participar en este evento que ha sido un honor y una satisfacción para mí. La celebración de este seminario con el tema de la calidad y la productividad resulta muy alentadora. Manifiesta a través de nuestras instituciones educativas que se está haciendo un esfuerzo por mejorar el nivel de vida de la población. Este esfuerzo no solo se realiza en las empresas y organizaciones sino también en todas las actividades del hombre. El tema que me corresponde desarrollar me resulta de especial interés, ya que el binomio de calidad-productividad representa para nuestro México la mejor alternativa para convertirnos en un país competitivo a nivel mundial.

El Reto de México

Los casi 90 millones de mexicanos que hoy constituimos el potencial de nuestro país para enfrentar los retos que nos plantea, ahora mismo, el siglo XXI; competir en igualdad de circunstancias en y con todo el mundo; generar el mercado global y ganar una posición en el mismo. Factores de éxito mejor que los recursos que tenemos, considero que son más que facilitadores de este objetivo.

Es un hecho que ni los recursos naturales, ni la tecnología por sí sola, ni la mejor metodología bastan para cambiar el rumbo o mejorar la calidad de vida de una nación. Así fuera, algunos países del medio oriente o subdesarrollados, con la venta de su petróleo o alguna materia prima importante, están incluidos entre los países con el mejor nivel de vida del mundo y todos sabemos que la mayoría de ellos no lo están.

Bajo esta esquema es claro afirmar que el nivel de vida de un pueblo no depende de la mayor o menor cantidad de recursos con los que cuenta. Esto

Desde el más alto nivel hasta la persona de ocupación más humilde tenemos mucho que hacer para incrementar el valor de nuestro país.

Si queremos para nuestros hijos un México nuevo, con mejores oportunidades, el papel que nos toca realizar ciertamente no es de ninguna manera sencillo, lo sabemos todos, pero, también sabemos que no tenemos otra alternativa.

Son muchos los cambios que debemos empezar a generar y el principal de ellos implica cambiar nosotros mismos para cambiar nuestra visión del mundo.

Debemos tomar conciencia de como y donde estamos, determinar cual es el papel de cada quien y analizar cómo queremos jugar en esta avalancha de cambios que el México del siglo XXI nos plantea como reto.

Durante muchos años México vivió en una economía de invernadero, nos preocupamos por producir para el consumo interno y en el mejor de los casos para subsistir importaciones, teníamos dominado el mercado a grado tal de que las empresas no vendían, más bien les compraban.

Algunas empresas o sectores se acostumbraron a suplir ineficiencias por el camino más fácil y engañoso, subiendo los precios de los productos o servicios.

Creer en este tipo de economía cerrada, ciertamente ayudó a la consolidación de algunas industrias, pero al mismo tiempo las maniató ante la competencia mundial.

La apertura comercial y la competencia internacional cambió totalmente el panorama, ahora tenemos que competir queramos o no. Como ejemplo de esto basta pensar un poco en la tecnología.

Antes de la apertura las organizaciones de gobierno y las empresas podían tomarse todo el tiempo que quisieran para actualizarse; se podía hablar de mejorar un proceso de fabricación o acortar el tiempo de producción o en usar menos energía en el sistema productivo y para llevar a cabo a esta actualización se podía usar de 2 a 3 años.

Cuando se terminaba el cambio o la actualización los competidores mundiales a los que en buena parte se trataba de emular, ya habían avanzado en su tecnología los mismos dos o tres años, era una carrera sin fin.

Otro hecho es que de las empresas o las organizaciones que lo intentaban, muy pocas de ellas compraban la tecnología, más bien se avocaban a desarrollarla o a reajustar por si mismos sus procesos.

Con la apertura todo cambió las estrategias anteriores ya no son útiles, ahora no se trata de hacerlo todo yo mismo.

La competencia global exige, no generadores de tecnología, sino más bien usuarios inteligentes de tecnología.

El tiempo ahora es vital, o competimos en el exterior o perdemos el poco mercado interno que aún se conserva en algunas industrias.

O vemos la tecnología como una herramienta que está disponible en cualquier parte del mundo o no competimos. Las alternativas son pocas y en algunos casos excluyentes.

Pero ahora estamos en 1989, exactamente a una década del siglo XXI, México está en plena reestructuración de su economía y las empresas tratan de cambiar diametralmente su enfoque, buscando nuevos mercados, inclusive los externos.

Las concertaciones sociales y económicas de nuestro país han adoptado un camino congruente con los movimientos mundiales de apertura económica y de comercio internacional.

El Contexto Internacional

Es innegable que nuestro país esta inmerso en un mundo que ahora es más interdependiente, que por el desarrollo deslumbrante de las comunicaciones se ha contraído en todo, un mundo que se rige por un mercado global, donde los productos de una empresa se venden al mismo tiempo en los cinco continentes.

Para 1992, la Comunidad Económica Europea consolidará la integración de España y Portugal y se establecerá una liberalización económica interna.

Como consecuencia los países del resto del mundo tendrán que negociar bajo unas mismas bases, con un solo frente.

A través del MERCOMUN ellos amplían su mercado y buscan al mismo tiempo vender en bloque y comprar en bloque, las economías a escala que esto les reporte pondrá sus productos en el mundo a un precio más competitivo.

Desde el más alto nivel hasta la persona de ocupación más humilde tenemos mucho que hacer para incrementar el valor de nuestro país.

Si queremos para nuestros hijos un México nuevo, con mejores oportunidades, el papel que nos toca realizar ciertamente no es de ninguna manera sencillo, lo sabemos todos, pero también sabemos que no tenemos otra alternativa.

Son muchos los cambios que estamos viviendo y el principal de ellos implica cambiar positivamente nuestra visión del mundo.

Debemos tomar conciencia de como y donde estamos, determinar cual es el papel que cada quien y analizar como podemos jugar en esta situación de cambios que el México del siglo XXI nos plantea como reto.

Durante muchos años México vivió en una economía de aislamiento, nos preocupamos por producir para el consumo interno y en el mejor de los casos para subsistir importaciones, teníamos dominado el mercado a grado tal de que las empresas no vendían, más bien las compraban.

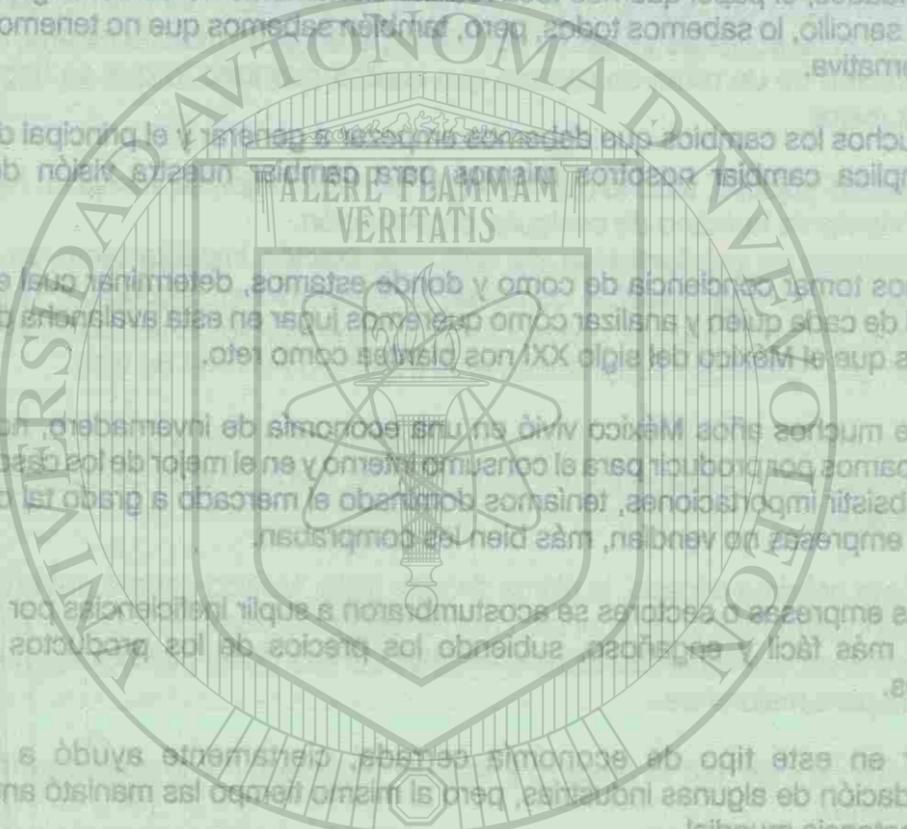
Algunas empresas o sectores se acostumbraron a subir los precios por el camino más fácil y en otros subiendo los precios de los productos o servicios.

Crear en este tipo de economía cerrada, ciertamente ayudó a la consolidación de algunas industrias, pero al mismo tiempo las mantuvo en la competencia mundial.

La apertura comercial y la competencia internacional cambió totalmente el panorama, ahora tenemos que competir dentro o no. Como ejemplo de esto basta pensar un poco en la tecnología.

Antes de la apertura las organizaciones de gobierno y las empresas podían tomarse todo el tiempo que quisieran para actualizarse; se podía hablar de mejorar un proceso de fabricación o acortar el tiempo de producción o en usar menos energía en el sistema productivo y para llevar a cabo a esta actualización se podía usar de 2 a 3 años.

Cuando se terminaba el cambio o la actualización los competidores mundiales a los que en buena parte se trataba de emular, ya habrían avanzado en su tecnología los mismos dos o tres años, era una carrera sin fin.



El mundo de hoy ha cambiado el poder de la guerra de las armas por el

La Comunidad Europea Unificada representa un reto para el resto de las potencias económicas mundiales y para nosotros los mexicanos también.

A primera vista el mundo quedará subdividido en bloques económicos poderosos que se disputarán el mercado mundial.

Haciendo un rápido recuento podemos considerar la Cuenca del Pacífico bajo el liderazgo de Japón, los países del bloque socialista bajo la dirección de Rusia, el Mercomun Europeo que entrará en vigor en 1992 y la Unión Económica entre Estados Unidos y Canadá de reciente formación.

Estos bloques dejan fuera a los países latinoamericanos que no hemos podido conjuntarnos o que hemos fracasado en los esfuerzos incipientes que representa por ejemplo en Sudamérica en el Pacto Andino.

Retomando el punto del Mercado Común Europeo.

En estos momentos ya se están preparando estrategias, por parte de los principales productores del mundo, ante el temor de que levanten barreras comerciales y para negociar con este nuevo bloque económico.

Los pilares sobre los que basan su integración lo constituyen: la unidad monetaria y la desaparición de las fronteras (y esto no quiere decir que pierdan sus ciudadanía o sus formas de gobierno autónomos).

Otros pilares son: el aspecto social con su impacto integrador y el espacio económico común y, finalmente la capacidad tecnológica dirigida a renglones estratégicos los pondría en el mediano plazo en la punta del desarrollo.

Toda esta estrategia de mercado la vienen planeando, en la Comunidad Europea, desde 1945. La planeación será la clave de su posible éxito.

Hasta los países del bloque socialista, anteriormente cerrados, han entendido que el intercambio comercial y a no respeta fronteras, se da a nivel mundial.

Si la Unión Soviética continúa, como se prevee, con sus programas de apertura económica, pronto tendremos productos rusos circulando por las tiendas de todo el mundo y no se diga de los productos chinos que vemos cada vez con mayor frecuencia.

Igual sucede con los productos occidentales que han roto las fronteras políticas para llegar a sus clientes.

Otro hecho es que de las empresas a las organizaciones que lo integran muy pocas de ellas compran la tecnología, más bien se avocan a desarrollar o a rescatar por sí mismas sus procesos.

Con la apertura todo cambió las estrategias anteriores ya no son útiles, ahora no se trata de hacer lo que ya se hizo sino de hacer lo que no se hizo.

La competencia global exige un comportamiento de tecnología, sino más bien usuarios inteligentes de tecnología.

El tiempo ahora es vital o simplemente se pierde. El mercado interno que aún se conserva en algunas industrias. O vemos la tecnología como una herramienta que está disponible en cualquier parte del mundo o no compramos las alternativas que nos ofrece en algunos casos existentes.

Pero ahora estamos en 1989, exactamente a una década del siglo. México está en plena reestructuración de su economía y las empresas están de cambiar el ambiente su entorno, buscando nuevos mercados inclusive los externos.

Las concepciones sociales y económicas de nuestro país han sido un camino congruente con los movimientos mundiales de apertura económica y de comercio internacional.

El Contexto Internacional

Es innegable que nuestro país está inmerso en un mundo que ahora es más interdependiente, que por el desarrollo destimulante de las comunicaciones se ha convertido en todo, un mundo que se rige por un mercado global, donde los productos de una empresa se venden al mismo tiempo en los cinco continentes.

Para 1992 la Comunidad Económica Europea considerará la integración de España y Portugal y se establecerá una liberalización económica interna.

Como consecuencia los países del resto del mundo tendrán que negociar bajo unas mismas bases, con un solo frente.

DIRECCION GENERAL DE

A través del MERCOMUN ellas amplían su mercado y buscan al mismo tiempo vender en bloque y comprar en bloque, las economías a escala que esto les reporta pondrá sus productos en el mundo a un precio más competitivo.

El mundo de hoy ha cambiado el poderío de la guerra de las armas por el poderío de la competencia de mercado.

Antes las guerras eran los grandes detonadores económicos, ahora lo es la lucha por el Mercado.

Por el Mercado con "M" mayúscula. Por el que no respeta fronteras ni ideologías.

Actualmente a los grandes centros de transacciones comerciales no les importa el origen, ni el destino del producto; les interesa simplemente ubicar los productos adecuados en el lugar adecuado y que esto satisfagan las necesidades del consumidor.

La comercialización global responde a las leyes naturales del mercado de manera rotunda e implacable, si el producto tiene calidad es aceptado, si no la tiene es simplemente ignorado.

Esto quiere decir que la comercialización global exige un ingrediente básico:

LA CALIDAD.

¿Que es la Calidad ?

¿Pero qué es la Calidad Total?

¿Por qué le esta dando resultados a los japoneses, coreanos y taiwaneses?

¿Por qué son tan competitivos sus productos?

¿Qué están haciendo ellos que no estamos haciendo nosotros?

La Calidad Total la define Crosby de una forma tan sencilla como decir que "es cumplir con todos los requisitos del consumidor", y agrega "haga las cosas bien desde el comienzo y no tendrá que pagar para arreglarlas o para hacerlas de nuevo".

Por otra parte, el Dr. Ishikawa comenta sobre la calidad. "Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio".

El Dr. Taguchi nos dice que la calidad es "la mínima pérdida causada a la sociedad a partir del momento en que el producto se embarca"

La Comunidad Europea representa un reto para el resto de las potencias económicas mundiales y para nosotros los mexicanos también.

A primera vista el mundo parecerá dividido en bloques económicos poderosos que se disputan el mercado mundial.

Haciendo un rápido repaso a los bloques económicos que existen en el mundo, bajo el liderazgo de Japón, los países del bloque socialista, la Unión de Rusia, el Mercado Europeo, América Latina, la Unión Económica entre Estados Unidos y Canadá, y la Unión Económica.

Estos bloques están luchando entre sí por el dominio de los mercados mundiales, pero no necesariamente por el dominio de los mercados mundiales, sino por el dominio de los mercados mundiales.

Retomando el punto del Mercado Común Europeo.

En estos momentos ya se están preparando estrategias por parte de los principales productores del mundo, ante el temor de que levanten barreras comerciales y para competir con este nuevo bloque económico.

Los países sobre los que pesa su integración lo consideran una amenaza y la desaparición de las fronteras (y esto no quiere decir que pierdan sus ciudades o sus formas de gobierno autóctonas).

Otros países son; el aspecto social con su impacto interior y el espacio económico común y finalmente la capacidad tecnológica e innovación estratégica los pondrá en el medio plazo en la punta del desarrollo.

Toda esta estrategia de mercado la vienen planeando, en la Comunidad Europea desde 1982. La planeación será la clave de su posible éxito.

Hasta los países del bloque socialista, anteriormente cerrados, han entendido que el intercambio comercial ya no respeta fronteras, se da a nivel mundial.

Si la Unión Soviética continúa como se ve, con sus programas de apertura económica, pronto tendrán productos que competirán por las tierras de todo el mundo y no se diga de los productos chinos que vemos cada vez con mayor frecuencia.

Igual sucede con los productos occidentales que han rotado las fronteras políticas para llegar a sus clientes.

Desde el punto de la teoría hay una gran amplitud de criterios, todos validos, en los que mientras Deming se enfoca en la estadística, Juran busca la mejora continua, Feigenbaum le aplica a la calidad el enfoque de sistemas, Ishikawa integra la formación de los círculos de calidad, Crosby se basa en los programas de cero defectos y Taguchi nos propone el concepto social.

Como puede comprenderse la calidad a recibido aportaciones importantes tanto conceptuales como pragmáticas, es un concepto tan amplio y con tantas herramientas que puede adaptarse a cualquier tipo de organización. Cualquier organización puede hacer suya la calidad y desarrollar su propio enfoque.

La calidad total puede aplicarse con la misma propiedad tanto en la empresa, como en una institución de servicio público. En ambos casos el condicionante es el mismo: el que decide si hay o no calidad en un producto es el consumidor, el cliente. Sólo su opinión puede despejar esta incógnita.

Si las ventas de nuestro producto las repite el cliente o si las compras de nuestro proveedor de materia prima se repiten, seguramente es porque el producto llenó las expectativas del consumidor y entonces podemos pensar que el producto tiene calidad.

En esta línea de pensamiento, mientras más productores existan, habrá más alternativas para el cliente, más competencia por su preferencia. Si todos en el mundo competimos, todos podemos acceder lo mejor, lo de más calidad.

En el mercado global, sólo el mejor sobrevive.

ENFOQUE TRADICIONAL DE LA CALIDAD VS. EL ACTUAL

Actualmente las empresas empeñadas en la calidad tienen forzosamente que revertirse hacia afuera, hacia su cliente, saben que éste es el que realmente determina los estándares de calidad de cada producto, no el director ni el departamento de control de calidad.

La calidad total, como filosofía de trabajo surge desde su fundamento de la lógica relación proveedor-cliente, en una cadena en los que unos irremediamente dependemos de los otros, tanto para obtener nuestros insumos, como para asegurar las "ventas".

Por ello también hay que considerar que los clientes internos de las organizaciones son factor importante de la calidad total; son "clientes y proveedores al mismo tiempo" el delegado sindical, el jefe de nóminas, el personal de limpieza, el staff de planeación, etc. en concreto todas las

El mundo de hoy ha cambiado el poder de la guerra de las armas por el poder de la competencia de mercado.

Antes las guerras eran los grandes detonadores económicos, ahora lo es la lucha por el mercado.

Por el Mercado con "M" mayúscula. Por el que no respeta fronteras ni ideologías.

Actualmente a los grandes centros de transacciones comerciales no les importa el origen del producto, sólo el precio. En el mundo global los productos se venden en el lugar adecuado y que esto satisfaga las necesidades del consumidor.

La comercialización global responde a las leyes naturales del mercado de manera rotunda e ineluctable, si el producto tiene calidad es aceptado, si no la tiene es simplemente ignorado.

Esto quiere decir que la comercialización global exige un ingrediente básico:

LA CALIDAD.

¿Qué es la Calidad?

¿Pero qué es la Calidad Total?

¿Por qué se esta dando resultado a las empresas coreanas y taiwanesas?

¿Por qué son tan competitivos sus productos?

¿Qué están haciendo ellos que no estamos haciendo nosotros?

La Calidad Total la define Crosby de una forma tan sencilla como decir que es cumplir con todos los requisitos del consumidor. Y agrega "para las cosas bien desde el comienzo y no tardar en pagar para arreglarlas o para hacerlas de nuevo".

Por otra parte el Dr. Taguchi nos dice que la calidad es "la mínima pérdida causada a la sociedad a partir del momento en que el producto se embarca".

El Dr. Taguchi nos dice que la calidad es "la mínima pérdida causada a la sociedad a partir del momento en que el producto se embarca".

personas de la organización son elementos del sistema de calidad total, todos ellos forman las cadenas cliente- proveedor, si unos no se satisfacen sus respectivas necesidades no hay proceso, ni hay calidad.

Tradicionalmente la calidad se consideró una cuestión puramente técnica basada en estándares, estadísticas, medidas lineales y de volumen; sin embargo, el concepto de calidad total incluye el sistema socio-técnico en el que, además de asegurar la calidad en base a los números y datos, se maneja el aspecto humano, es decir la actitud de la persona hacia el mejoramiento continuo.

En otros años, la calidad era totalmente autocrática, era una imposición obligada, un peso que había que cargar para satisfacer al supervisor, sin importar lo que quería realmente el cliente. Ahora la calidad es participativa y parte del convencimiento propio del personal de una estrategia planeada para transformarse en una actitud participativa.

Dentro del proceso de calidad, esta participación debe ser interdisciplinaria, eso quiere decir que todas las actividades, sistemas, funciones, puestos y directrices de la organización, tiene que ver y afectar el proceso de calidad, por ello la calidad esta basada en un proceso de cambio cultural, un cambio que es continuo y permanente.

Desde el punto de vista del cambio, la calidad era estática, rígida, con estándares, procesos y sistemas inamovibles; hoy la calidad es dinámica, los estándares deben cambiarse continuamente para adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes y a los avances de la competencia.

Tradicionalmente se pensaba que la calidad era un costo que había que cargarse en el precio del producto y que el cliente debía de pagar, incluso se creía que entre más costoso un producto era de mejor calidad, este enfoque resultaba hasta cierto punto lógico.

Era muy fácil incrementar los costos para que el producto saliera bien, así fuera necesario repetir los procesos, desperdiciar materiales y tiempo. Este era el costo por hacerlo bien.

Ahora el nuevo enfoque no sólo pretende hacer productos de calidad, sino inclusive optimizar los procesos para hacerlos al menor costo posible. Esto quiere decir que se busca incurrir en los costos de prevención y se busca evitar los costos de inspección, retrabajo y los costos de fallas de campo.

Desde el punto de vista de la teoría hay una gran amplitud de criterios, todos válidos en los que mientras Deming se enfoca en la estadística, Juran busca la mejora continua, Feigenbaum le aplica a la calidad el enfoque de sistemas, Ishikawa integra la formación de los círculos de calidad, Crosby se basa en los programas de cero defectos y Taguchi nos propone el concepto social.

Como puede comprenderse la calidad a través de técnicas y procedimientos importantes tanto conceptuales como prácticos, es un concepto de amplio y con tantas herramientas que puede utilizarse a cualquier tipo de organización. Cualquier organización puede hacer suya la calidad y desarrollarla en su propio enfoque.

La calidad total puede aplicarse con el mismo principio tanto en la empresa como en una institución de servicio público. En ambos casos el consumidor es el mástil al que debe servir el proveedor, el cliente es el que debe ser atendido, el cliente es el que debe ser atendido, el cliente es el que debe ser atendido.

Si las ventas de nuestro producto las recibe el cliente o si las compra de nuestro proveedor, de manera prima se reciben, seguramente es porque el producto llenó las expectativas del consumidor y entonces podemos pensar que el producto tiene calidad.

En esta línea de pensamiento, mientras más productores existen, habrá más alternativas para el cliente, más competencia por su preferencia. Si todos en el mundo competimos, todos podemos pensar, lo mejor, lo de más calidad.

ENFOQUE TRADICIONAL DE LA CALIDAD VS. EL ACTUAL

Actualmente las empresas empiezan en la calidad tienen forzosamente que determinar los estándares de calidad de cada producto, no el cliente ni el departamento de control de calidad.

La calidad total, como filosofía de trabajo surge desde su fundamento de la lógica relación proveedor-cliente, en una cadena en la que unos necesariamente dependen de los otros, tanto para obtener nuestros productos como para asegurar las "ventas".

Por ello también hay que considerar que los clientes internos de las organizaciones son factor importante de la calidad total; son "clientes y proveedores al mismo tiempo" el delegado sindical, el jefe de nóminas, el personal de limpieza, el staff de planeación, etc. en concreto todas las

Buscando este cambio en los costos también se consigue, como consecuencia, reducir cada vez más el tiempo de producción.

De esto surge el binomio calidad-productividad. no hay calidad sin productividad, pero la productividad no tiene sentido si no se incrementa o al menos mantiene la calidad.

Esto quiere decir hacerlo bien a la primera vez, sin necesidad de correcciones, ni de revisiones. Es un compromiso individual de trabajo.

Hay quienes piensan que la calidad es una condición para la industria manufacturera, para las grandes empresas, hoy sabemos que esto es un mito, la calidad total es aplicable a todo tipo de organizaciones, por pequeñas que estas sean.

En conclusión, la calidad total es un producto de valores y actitudes de las organizaciones involucradas.

EL PAPEL DE LA DIRECCION GENERAL

Hace pocos años se empezó a difundir en los principales foros empresariales la cultura organizacional. Esto se centra primordialmente en la administración de los valores, las creencias y las actitudes en las organizaciones .

El marco teórico de la cultura organizacional dió paso a la Calidad Total como filosofía de administración de los recursos.

Esta filosofía para que realmente funcione, parte del hecho de que debe surgir del convencimiento pleno de la alta de dirección y luego permearse en forma piramidal , hasta cubrir totalmente, de arriba hacia abajo a la organización.

La dirección general debe enfocar su trabajo a establecer y dejar bien claro entre todo su personal, la misión de la empresa, así como la estrategia de calidad y los valores que lo soportan.

Esta es una característica insoslayable en el logro de la calidad total. El más alto directivo tiene que estar comprometido e impulsar con el ejemplo los procesos para alcanzar la calidad.

ENFOQUE AL PROCESO

En la calidad total la estrategia se centra en la mejora continua del proceso y como consecuencia se obtienen mejores "productos".

La calidad se construye a cada paso del proceso.

personas de la organización son elementos del sistema de calidad total. todos ellos forman las cadenas cliente-proveedor, si unos no se satisfacen sus respectivas necesidades no hay proceso, ni hay calidad.

Tradicionalmente la calidad se consideró una cuestión puramente técnica basada en estándares, estadísticas, medidas físicas y de volumen; sin embargo, el concepto de calidad total incluye el sistema socio-técnico en el que además de asegurar la calidad en los productos y servicios, se maneja el aspecto humano, es decir, la calidad se construye a través del mejoramiento continuo.

En otros años, la calidad era totalmente un asunto de supervisión y control, un peso que había que cargar para satisfacer al supervisor sin importar lo que ocurría realmente el cliente. Ahora la calidad es participativa y para el convencimiento propio del personal de una estrategia de calidad para transformarse en una actitud participativa.

Dentro del proceso de calidad, esta participación debe ser interdisciplinaria, eso quiere decir que todas las actividades, sistemas, funciones, puestos y directores de la organización, tiene que ver y afectar el proceso de calidad, por ello la calidad está basada en un proceso de cambio cultural, un cambio que es continuo y permanente.

Desde el punto de vista del cambio, la calidad era estática, rígida, con estándares, procesos y sistemas inamovibles; hoy la calidad es dinámica, los estándares deben cambiarse continuamente para adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes y a los avances de la competencia.

Tradicionalmente se pensaba que la calidad era un costo que había que cargar en el precio del producto y que el cliente debía pagar, incluso se creía que entre más costoso un producto era de mejor calidad, esta opinión resultaba hasta cierto punto lógico.

Es muy fácil incrementar los costos para que el producto saliera bien, así fuera necesario reparar los procesos, desperdiciar materiales y tiempo. Este era el costo por hecho bien.

Ahora el nuevo enfoque no sólo pretende hacer productos de calidad, sino incluye optimizar los procesos para reducir el menor costo posible. Esto quiere decir que se busca incluir en los bases de prevención y se busca evitar los costos de inspección, retrabajo y los costos de fallas de campo.

El proceso abarca a toda la organización, incluye tanto a los departamentos de compras como a los departamentos de distribución, pasando por las líneas de producción y el área de administración de la organización.

El punto óptimo es aquel en el que las líneas de producción pueden cambiar de acuerdo a los requerimientos del cliente. Esto genera a una organización flexible que es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Este nuevo enfoque implica que si optimizamos cada paso del proceso en base a los requerimientos del cliente, el producto final por añadidura no sólo deberá tener calidad, sino además lo estaremos fabricando con mayor eficiencia. Aquí surge nuevamente el fenómeno de la productividad.

Por otro lado, el enfoque al proceso requiere a una actitud de convencerse de que todo es posible de mejora, de que nuestro producto siempre puede hacerse mejor que la última vez.

La innovación por si misma implica cambio y éste es sinónimo de ajuste y desajuste y supone, sobre todo, un resultado a veces imprevisible.

Pero la seguridad de sistemas anteriores evita los riesgos que traen consigo los nuevos productos o servicios, privándonos de nuevas formas o de la creación de nuevos modos de hacer las cosas.

El punto clave reside en la actitud de modificar, reside en la apertura de mente que constituye el factor esencial de la creatividad además de la inventiva y la imaginación.

También debemos tener en cuenta que crear nunca significa partir de cero. En rigor el hombre nunca crea a partir de cero; resulta poco práctico, crear no significa hacer solo cosas nuevas, sino especialmente hacer cada vez mejor lo que se está haciendo.

Más bien, en el hacer mejor en donde reside la innovación bien entendida, para ello se requiere conjugar eficiencia y creatividad, orden y libertad creadora.

La consecuencia de todo esto es la reducción del ciclo de producción a través de la innovación en los procesos, la erradicación de los desperdicios y la eliminación de reprocesos, en otras palabras la disminución de costos.

buscando este cambio en los costos también se consigue, como consecuencia, reducir cada vez más el tiempo de producción. De esto surge el binomio calidad-productividad no hay calidad sin productividad, pero la productividad no tiene sentido si no se incrementa o al menos mantiene la calidad.

Esto quiere decir, hacer lo mejor en las condiciones de trabajo. Hay quienes piensan que la calidad es una condición para la industria manufacturera, para las grandes empresas, hoy sabemos que esto es un mito, la calidad total es aplicable a todo tipo de organizaciones, por pequeñas que estas sean.

En conclusión, la calidad total es un producto de valores y actitudes de las organizaciones involucradas.

EL PAPEL DE LA DIRECCION GENERAL

Hace pocos años se empezó a discutir en los círculos de las empresas la cultura organizacional. Esto se centra principalmente en la administración de los valores, las creencias y las actitudes en las organizaciones.

El marco teórico de la cultura organizacional debe ser la calidad total como filosofía de administración de los recursos.

Esta filosofía para que realmente funcione, debe ser el resultado de un compromiso pleno de la alta dirección y luego implementarse en forma gradual, hasta cubrir totalmente, de arriba hacia abajo a la organización.

La dirección general debe enfocarse a establecer y dejar bien claro entre todo su personal, la misión de la empresa, así como la estrategia de calidad y los valores que la sustentan.

Esta es una característica ineliminable en el logro de la calidad total. El más alto directivo tiene que estar comprometido e involucrado con el ejemplo los procesos para alcanzar la calidad.

ENFOQUE AL PROCESO

En la calidad total la estrategia se centra en la mejora continua del proceso y como consecuencia se obtienen mejores "productos". La calidad se construye a cada paso del proceso.

ENFOQUE DE MERCADOTECNIA

El enfoque de calidad ya no contempla exclusivamente la producción, sino la mercadotecnia, lo más importante es percibir los requerimientos del cliente, y para conseguirlo los procesos deben transformarse hasta ser altamente innovadores, nada permanece constante mucho tiempo, todo debe cambiar en busca de la calidad, en busca de satisfacer al cliente.

En los mercados mundiales el cliente es el rey, de él depende a última instancia el éxito o el fracaso de un producto o de una empresa, el producto esta en manos del consumidor y no viceversa.

Dentro de la responsabilidad que debe tener al proveedor con su cliente, es importante destacar que la calidad y la garantía son términos totalmente excluyentes. Son como el agua y el aceite, nunca se combinan.

Anteriormente el cliente favorecía a un proveedor que le garantizaba el producto, que le arreglara cualquier desperfecto, es decir que se fabricó para durar si mantenimiento correctivo un mínimo de tiempo, justamente el período de la garantía.

Esto no quiere decir que la responsabilidad del proveedor deba detenerse con el simple hecho de vender su producto, esta responsabilidad debe continuar.

En algunos países vemos anuncios comerciales donde el productor se mofa de la inactividad de su propio servicio de mantenimiento correctivo, no por malo, sino porque el cliente rara vez lo tiene que solicitar.

LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CALIDAD

En el proceso de calidad la organización se eficientiza al desaparecer los niveles de supervisión, es decir el personal encargado de revisar lo que otros hacen, bajo el nuevo enfoque todos supervisan, todos verifican su propio trabajo.

Se cambia el enfoque mecánico de causa y efecto, no se buscan culpables, se buscan las oportunidades de hacer mejor las cosas a través de un sistema planeado de operación y en ello toda la organización participa.

El método inicial para la aplicación de la calidad total está en el proceso de cambio cultural. Cambiar la idea de controlar únicamente, por la idea de educar y al mismo tiempo involucrarnos totalmente con nuevos proveedores

y clientes externos, los ahorros que éste proceso traen en el mediano plazo reditúa todos los esfuerzos.

Nada enseña más a un proveedor que ver en nuestras plantas como se comporta su producto. Nada enseña más a nuestra gente de producción o a nuestros comites de calidad que ver funcionando nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es otro de los puntos claves de la calidad total, la investigación enfocada a obtener la retroalimentación del cliente, buscar que el cliente nos exprese su grado de satisfacción, que de ahí surjan áreas nuevas de oportunidad que impulsen la mejora continua de los procesos, que permitan, el diagnóstico de las oportunidades y nos lleven a un proceso preventivo de acción.

EL IMPACTO DE LA CALIDAD

Los beneficios de la calidad total, a la luz del comercio mundial, son más que evidentes, a los países orientales como Korea, Taiwan y el propio Japón les ha dado excelentes resultados. Estos países y sus empresas tienen una posición económica preponderante. El trabajo en equipo de gobierno y empresas en el ámbito internacional les ha permitido penetrar el mercado global.

Japón llegó para quedarse en los Estados Unidos y la Cuenca del Pacífico se vislumbra como un nuevo centro de la economía mundial.

La productividad de un país está en razón directa de la fortaleza y eficiencia de sus empresas productivas y de servicios.

La calidad de vida de los habitantes depende en gran medida de la productividad de las empresas y de la medida de su gobierno.

La calidad total en las empresas no solo genera ventas, genera empleos, la consecuencia de la calidad total es la productividad y ésta se refleja en los ingresos de los que participan en ella.

Por ello los cambios de la legislación laboral son trascendentes para la cultura del trabajo en México, de estos cambios depende la visión a largo plazo de las organizaciones sindicales y de las empresas, la competencia mundial exige agilidad de respuesta, empresas flexibles capaces de adaptarse en el término de semanas, sino es que de días, a los virajes del mercado.

ENFOQUE DE MERCADOTECNIA

El enfoque de calidad ya no contempla exclusivamente la producción, sino la mercadotecnia, lo más importante es percibir los requerimientos del cliente y para conseguirlos los procesos deben transformarse hasta ser altamente innovadores, nada permanece constante cuando el tiempo todo debe cambiar en busca de la calidad, en busca de satisfacer al cliente.

En los mercados mundiales la competencia es feroz, el éxito o el fracaso de una empresa depende de la calidad de sus productos y no de su precio. Dentro de la responsabilidad que debe tener el proveedor con su cliente, es importante destacar que la calidad y los precios son términos totalmente excluyentes. Con el agua y el aceite no se combinan.

Anteriormente el cliente favorecía a la empresa que le garantizaba el producto, pero la exigencia de cualquier cliente es decir que sea fabricado a un precio mínimo de tiempo, justamente el tiempo de la garantía.

Esto no quiere decir que la responsabilidad del proveedor debe disminuir con el simple hecho de vender su producto, esta responsabilidad debe continuar.

En algunos países vemos ejemplos de empresas que el productor se molesta por la inactividad de su propio sector de mantenimiento correctivo, no por malo, sino porque el cliente rara vez lo llama que solicite.

LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD

En el proceso de calidad la organización se esfuerza por mejorar los niveles de producción, es decir el personal encargado de revisar lo que otros hacen, pero el nuevo enfoque es que cada quien revise su propio trabajo.

Se cambia el enfoque mecánico de causa y efecto, no se buscan culpables, se buscan las oportunidades de hacer mejor las cosas a través de un sistema basado en la organización y en ella todos la organización participa.

El método inicial para la aplicación de la calidad total está en el proceso de cambio cultural. Cambiar la idea de control únicamente, por la idea de educar y al mismo tiempo involucrarlos totalmente con nuevos proveedores.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

RESUMEN

En síntesis la calidad total implica :

Un liderazgo vigoroso de la dirección general, un involucramiento total en el proceso, recordemos que el éxito de la calidad depende de la directiva en un 80% y el 20% restantes depende de la operación.

Implica también el propósito de alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo, implica el enfoque de mercadotecnia, conocer a nuestro cliente y desarrollar todos los procesos con el único propósito de dejarlo satisfecho.

Recordemos que la única manera de saber si hay calidad es con clientes satisfechos que así lo expresen.

Implica una planeación estratégica de la calidad, definiciones muy claras y participativas de cómo se va a soportar la calidad, como se van a integrar los procesos, por donde va a fluir la información, etc.

Exige adoptar una administración por información y análisis.

La única manera de administrar es teniendo información de calidad, generada por sistemas de calidad; recordemos que los datos se generan por los hechos.

El involucramiento del recurso humano debe ser total, se trata de tener personas convencidas de las bondades de la calidad, no borregos, no soldados.

Considerar a la persona como tal , como un ente pensante y de criterio que sabe lo que es mejor para él y su organización, que recibe los beneficios de su aplicación a través de compras, ventas, salarios, productos y servicios integrados.

Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios, metodologías y conocimientos de los clientes.

Estadísticas de primer nivel que se constituyan en un lenguaje común a todos los integrantes de la organización, controles y análisis constantes y, a todos los niveles, la búsqueda del mejoramiento continuo.

Y como consecuencia de todo lo anterior el resultado sólo puede ser Calidad y Productividad.

Los beneficios de la calidad total, a la luz del mundo global, son más que evidentes, a las empresas orientadas como Korea, Taiwan y el propio Japon las ha dado excelentes resultados. Estas países y sus empresas tienen una posición económica preponderante. El trabajo en equipo de gobierno y empresas en el ámbito internacional les ha permitido tener el mercado global.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

La investigación es el motor de la calidad total, la investigación enfocada a obtener el máximo beneficio para el cliente nos expone al grado de satisfacción que el cliente tiene con nuestros productos en las líneas de nuestros clientes.

RESUMEN

En síntesis la calidad total implica:

Un liderazgo vigoroso de la dirección general, un involucramiento total en el proceso, recordemos que el éxito de la calidad depende de la directiva en un 80% y el 20% restantes depende de la operación.

Implica también el propósito de alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo, implica el enfoque de la investigación, desarrollo y producción de un producto que sea de calidad.

Recordemos que la única manera de medir la calidad es con clientes satisfechos que expresen sus deseos.

Implica una dirección estratégica de la calidad, distinciones muy claras y participativas de cómo se va a lograr la calidad, como se van a iniciar los procesos, por dónde va a ir la información, etc.

Exige adoptar una administración por información y análisis.

La única manera de administrar es teniendo información de calidad. Generada por sistemas de calidad, recordemos que los datos se generan por los hechos.

El involucramiento del recurso humano debe ser total, se trata de tener personas convencidas de la importancia de la calidad, no porcos, no cobardes.

Considerar a la persona como tal, como un ente pensante y de criterio que sabe lo que es mejor para él y su organización, que recibe los beneficios de su aplicación a través de compras, ventas, salarios, productos y servicios mejorados.

Aspiramiento de la calidad de los productos y servicios, metodologías y conocimientos de los clientes.

Estadísticas de primer nivel que se constituyan en un lenguaje común a todos los integrantes de la organización, constantes y análisis constantes y a todos los niveles, la búsqueda del mejoramiento continuo.

Y como consecuencia de todo lo anterior el resultado sólo puede ser Calidad y Productividad.



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE

Sobre todos estos fundamentos tenemos que levantar la estructura del México del mañana, un México que pueda responder al desafío del próximo siglo para vivir en un mundo diferente.

En México del siglo XXI no lo harán ni los conformistas ni los pasivos, lo harán aquellos que acepten el reto de la calidad productiva y lo enfrenten con creatividad.

Amigos, el futuro de nuestro país dependerá de los cambios personales y de la voluntad de cada uno de nosotros.

MUCHAS GRACIAS.

Señores miembros del Claustro Académico
Compañeros Estudiantes

De la comunicación estrecha entre quienes trabajan en las empresas algunas próximas serán el nacimiento de una nueva industria en el mundo de la actividad económica, donde se aplican los conocimientos de la ciencia y de la tecnología. Los países que se preparan para el futuro de la industria y del empleo, quienes generen oportunidades de desarrollo humano y que logren como resultado un país más desarrollado, serán los que tendrán la mayor parte de la carga del país que es la solución a los problemas que enfrenta el mundo.

El producto interno bruto que mide la riqueza de un país está formado por los valores agregados por todas las empresas del país, por lo que la labor de estas entidades, es vital para el bienestar de las generaciones por venir. Para que un país esté preparado para el futuro, se requiere un desarrollo de la tecnología de punta, la preparación oportuna de quienes laboran en las empresas, la utilización de la información en la planificación y en la toma de decisiones.

Permitir el desarrollo humano y el progreso del país requiere una formación del producto interno bruto del país y el bienestar de los mexicanos. Me refiero al uso de las técnicas de calidad total, para optimizar la producción, bajar los costos, aumentar la competitividad, asegurar la supervivencia y el desarrollo del país.

El concepto de calidad total, desarrollado por Edward Deming a fines de la década de los 50, es un conjunto de técnicas que en forma preventiva, tratan de minimizar los errores en nuestro desempeño. Son muchas las técnicas que hay que utilizar para lograr Calidad, Deming tiene ya 30 años de

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

LA CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA PARA RESPONDER A LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

C.P. OTHON RUIZ MONTEMAYOR

GRUPO VISA

31.octubre.1989

Sr. Ing. Ezequiel Castillo Prieto, Director de la Facultad de Ciencias Químicas
Señores miembros del Claustro Académico
Compañeros Estudiantes

De la comunicación estrecha entre quienes estamos en la brega, en las empresas y quienes próximamente se incorporarán de una u otra manera al mundo de la actividad económica, depende en medida importante el éxito material de nuestro país. Las empresas somos fuentes de riqueza y de empleo; quienes generamos directa o indirectamente utilidades y quienes laboramos como empleados en las empresas, aportamos en impuestos la mayor parte de la carga fiscal del país, que es a su vez vertida en beneficio general del pueblo mexicano.

El producto interno bruto, que mide la riqueza de un país, esta formado por los valores agregados por todas las empresas del país, por lo que la labor de estas entidades, es vital para el bienestar de las generaciones por venir. Pero para que este agradecimiento de valor se optimize, necesitamos el uso de tecnología de punta, la preparación óptima de quienes laboramos en las empresas, la actitud apropiada y la eficacia en la planificación y en la toma de decisiones.

Permítanme ésta mañana referirme a un aspecto del desempeño gerencial, íntimamente vinculado con el agradecimiento de valor y por tanto con la formación del producto interno bruto del país y el bienestar de los mexicanos. Me refiero al uso de las técnicas de calidad total, para optimizar la rentabilidad, bajar los costos, aumentar la competitividad, asegurar la supervivencia y optimizar el agradecimiento de valor.

El concepto de calidad total, inventada por Edward Deming a fines de décadas de los 40s, es un conjunto de técnicas, que en forma preventiva, tratan de minimizar los errores en nuestro desempeño. Son muchas las fórmulas que hoy se utilizan para definir Calidad; Deming tiene ya 89 años de

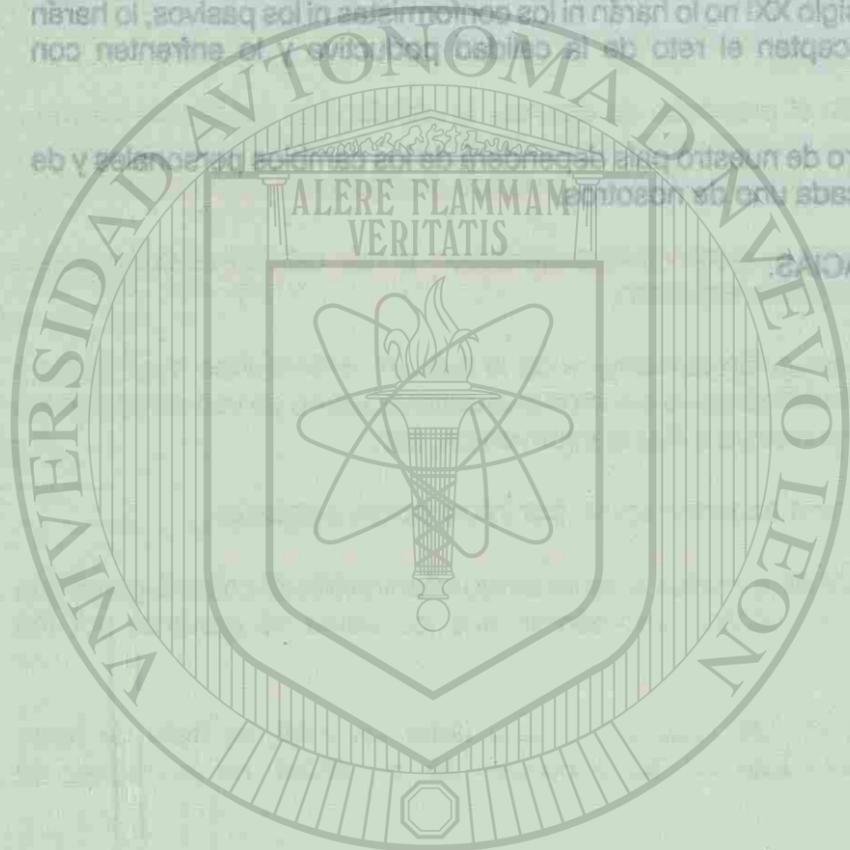
Facultad de Ciencias Químicas UANL

31 de Octubre de 1989

Sobre todos estos fundamentos tenemos que levantar la estructura del México del mañana, un México que pueda responder al desafío del próximo siglo para vivir en un mundo diferente.

En México del siglo XXI no harán ni los comités ni los pasivos, lo harán aquellos que acepten el reto de la calidad, porque se enfrentan con creatividad.

Amigos, el futuro de nuestro país está en sus manos, en su voluntad de cada uno de nosotros. Muchas gracias.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

LA CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA PARA RESPONDER A LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

C. R. OTHON RUIZ MONTANAR



St. Ing. Exequiel García Prieto, Director de la Facultad de Ciencias Químicas, Señores miembros del Claustro Académico, Compañeros Estudiantes

De la comunicación estratégica entre quienes estamos en la línea de las empresas y quienes proximoamente se incorporarán a este mundo de la actividad económica, depende en medida importante el éxito de nuestro país. Las empresas son las fuentes de riqueza y de empleo; quienes generamos directos o indirectamente utilidades y quienes trabajamos como empleados en las empresas, aportamos en proporción mayor parte de la carga fiscal del país, que es a su vez vital en beneficio general del pueblo mexicano.

El producto interno bruto, que mide el éxito de un país, está formado por los valores agregados por todas las empresas del país, por lo que la labor de estas entidades, es vital para el bienestar de las generaciones por venir. Pero para que este aprovechamiento de valor se optimice, necesitamos el uso de tecnologías de punta, la preparación óptima de quienes trabajamos en las empresas, la actitud apropiada y la eficacia en la planificación y en la toma de decisiones.

Permítanme esta vez hacer referencia a un aspecto del desarrollo general, íntimamente vinculado con el aprovechamiento de valor, y por tanto con la formación del producto interno bruto del país y el bienestar de los mexicanos.

Me refiero al uso de las técnicas de calidad total, para optimizar la rentabilidad, bajar los costos, aumentar la competitividad, asegurar la supervivencia y optimizar el aprovechamiento de valor.

El concepto de calidad total, inventada por Edward Deming a fines de los 40s, es un conjunto de técnicas, que en forma preventiva, tratan de minimizar los errores en nuestro desempeño. Son muchas las fórmulas que hoy se utilizan para definir Calidad; Deming tiene ya 88 años de

edad pero su legado al mundo ha sido trascendente, principalmente en Japón y en los últimos 10 años, en el mundo entero. Juran, Ishikawa, Crosby, etc.,

Han seguido los pasos de Deming en los avances conceptuales y en las empresas de los tres continentes (Asia, América y Europa), hemos puesto lo mejor de nuestro esfuerzo en entender los conceptos y aplicarlos a nuestras distintas realidades.

Calidad es cumplir con los requerimientos del cliente, es hacer bien las cosas desde la primera vez y siempre, es hacer correctamente las cosas correctas, es hacer lo que debe hacerse, cuando debe hacerse y como debe hacerse, etc. calidad es una actitud que se traduce en una actividad positiva y acertiva que lleva a los ejecutivos y a los trabajadores a hacer las cosas de acuerdo a como fueron planeadas.

Calidad entonces, es una técnica adjetiva; consiste en desarrollar con propiedad lo que deba hacerse. Naturalmente de nada serviría hacer las cosas con calidad, si sustantivamente no hemos definido correctamente lo que debe hacerse. En otras palabras, podemos ir en un automóvil a la cd. de Torreón, a la velocidad adecuada, conduciendo apropiadamente, con todas las reglas de tránsito, en un automóvil recién afinado y de modelo reciente... hemos hecho las cosas con calidad. Pero, si a donde deberíamos haber ido es a Laredo, de nada sirve haber conducido con calidad, a la ciudad de Torreón. La planificación estratégica y la definición de "Cuál es nuestro negocio", es lo que norma el éxito del desempeño con calidad.

La empresa debe estar orientada al mercado, hacia un nicho de mercado. La empresa debe definir en que negocio está, que es lo que quiere hacer, cuándo, cómo y en que medida quiere lograrlo; y una vez definidas sus metas, entonces trabajar con calidad. Calidad debe transformarse en una manera sostenida, continua y perseverante de hacer las cosas, pero hay que precisar que cosas queremos hacer, para que la actuación con calidad realmente optimice el agregamiento de valor.

Junto con la calidad están los costos y la calendarización de la producción y las entregas. Pero todos estos son instrumentos que nos llevan a un mejor desempeño, a conducir mejor el automóvil, aunque lo importante sigue siendo a donde queremos ir. De aquí que la globalidad y la apertura económica, han variado nuestros retos, nos han hecho revisar nuestras estrategias y nos han impelido a profundizar en la naturaleza de nuestro negocio y en su destino en el mediano plazo; una vez definido el negocio, la consigna es impostergable... Actuemos con Calidad!..

Cuando ya hemos definido a dónde queremos ir, nuestra esfera de atención se dirige a cómo hacerlo y ahí entra la calidad. Para actuar con calidad, las técnicas de estadística y los análisis de proceso, nos permiten analizar una por una las situaciones hasta simplificar cada una de éstas y optimizar sus resultados. En el análisis de procesos, estudiamos cada uno de los insumos que hacen posible el agregamiento de valor y los resultados pretendidos en el proceso; los insumos del proceso son costos que impactan necesariamente el resultado. Actuar con calidad envuelve necesariamente el bajar los costos vía simplificación, eliminación o modificación de los insumos.

Philip Crosby ha dicho con frecuencia que "Calidad, costos y calendarización son igualmente importantes, aunque calidad es el primer criterio". En otras palabras, al definir que queremos actuar con calidad y al imprimir una cultura de calidad en nuestra empresa, los costos bajan y la calendarización se precisa.

Tenderemos a hacer bien las cosas desde la primera vez y siempre, con la consiguiente reducción de costos y optimización al valor agregado.

En la medición estadística de la calidad, se utilizó en la década de los 50s y los 60s el análisis de desviaciones de Deming y los modelos estadísticos, utilizando las herramientas que los estadígrafos diseñaron, nos permitieron producir servicios y bienes de mejor calidad. Recordemos que "de mejor Calidad", quiere decir, "de acuerdo con los requisitos del cliente". Un producto de calidad no es una cosa cara, bonita, brillante o fastuosa, sino un artículo que cumple con los requisitos del cliente. Puede haber un Volkswagen de alta calidad y un Cadillac o un Rolls Royce de baja calidad.

En la década de los 70s, la calidad total puso énfasis en la administración gerencial cuando Deming nos informó que el 80% de los errores en calidad eran responsabilidad de la administración. Cursos sobre calidad total, estudios psicológicos para cambios de actitud, trabajo en equipo, slogans, carteles y películas, invadieron las empresas para formar una cultura de calidad. Sin embargo, la alta dirección de la empresa permaneció un tanto distante de los programas de calidad, pues no se vinculaba el proceso de calidad total con la rentabilidad de la empresa.

En 1980 Philip Crosby, quien había sido 14 años Vice-Presidente de ITT, forma el Quality College en Winter Park, Florida y lanza al mundo el concepto de costo de calidad. Los primeros informes arrojan cifras dramáticas; aparentemente un 20% del volúmen total de ventas de las empresas analizadas; eran errores cometidos...era costo de no hacer las cosas bien desde la primera vez...era costo de calidad.

edad pero su legado al mundo ha sido trascendente, principalmente en Japón y en los últimos 10 años, en el mundo entero. Juan, Ishikawa, Crosby, etc.,

Han seguido los pasos de Deming en los avances conceptuales y en las empresas de los tres continentes (Asia, América Latina), hemos puesto el mejor de nuestro esfuerzo en entender los conceptos y aplicarlos a nuestras distintas realidades.

Calidad es cumplir con los requisitos de los clientes. Es hacer las cosas desde la primera vez y siempre, es hacer correctamente las cosas, como es hacer lo que debe hacerse, cuando debe hacerse y como debe hacerse, etc. Calidad es una actitud que se traduce en una actividad positiva y efectiva que lleva a los ejecutivos y a los trabajadores a hacer las cosas de acuerdo a como fueron diseñadas.

Calidad entonces es una técnica científica que consiste en desarrollar con propiedad lo que debe hacerse. Naturalmente de nada sirve hacer las cosas con calidad si sustancialmente no hemos definido correctamente lo que debe hacerse. En otras palabras, podemos ir en un automóvil a la ciudad de Toluca, a la velocidad adecuada, conducir apropiadamente, con todas las reglas de tránsito, en un automóvil recién lavado y de modelo reciente... hemos hecho las cosas con calidad. Pero si a donde debemos haber ido es a Laredo, de nada sirve haber conducido con calidad a la ciudad de Toluca. La planificación estratégica y la definición de "¿cuál es nuestro negocio?", es lo que permite el éxito de una empresa con calidad.

La empresa debe estar orientada al mercado, en un nicho de mercado. La empresa debe definir en que negocio está, que es lo que quiere hacer, cuándo, cómo y en qué medida quiere lograrlo; y una vez definidas sus metas entonces trabajar con calidad. Calidad debe transformarse en una manera sostenible, continua y perseverante de hacer las cosas, pero hay que precisar que cosas queremos hacer para que la relación con calidad realmente comience el mejoramiento de ellas.

Junto con la calidad están los costos y la calendarización de la producción y las entregas. Pero todos estos son instrumentos que nos llevan a un mejor desempeño y a un mejor servicio al cliente, siempre y cuando se manejan de manera adecuada. Debemos ir a la raíz de la calidad y la operación económica, han variado nuestros roles, nos han hecho revisar nuestras estrategias y nos han impedido a profundizar en la naturaleza de nuestro negocio y en su destino en el mediano plazo; una vez definido el negocio, la consigna es: "¡actúenlos con Calidad!".

Así con los análisis actuales de costo de calidad, los directores de las empresas, estamos convencidos de que bajar el costo de calidad es un impostergable. Una vez definido a dónde queremos ir, tenemos que llegar a nuestro destino con el menor costo posible y éste incluye, en dimensión importante, el costo de calidad.

Naturalmente para bajar el costo de calidad, tenemos que crear un clima organizacional, que mantener una cultura de calidad, que insistir en programas de capacitación intensiva, que producir videos, carteles; todo ello conducente a bajar el costo de calidad para impactar en el agregamiento de valor.

The Conference Board de Chicago, la organización de investigación en administración más importante de los Estados Unidos, hizo este verano una encuesta con 150 compañías, obteniendo los siguientes datos:

La mayor parte de las firmas estudiadas llevan a cabo programas de calidad total, enfatizando la calidad a nivel gerencial y relegando las prácticas antiguas de inspección y control. La mayor parte de las compañías tenían grupos especiales, comités o comisiones encargadas específicamente de la prevención de la calidad.

De 62 compañías que manifestaron haberse empeñado en medir el impacto del proceso de calidad en las utilidades de la empresa, 58 reportaron "utilidades sensiblemente elevadas como resultado de los procesos de calidad".

Poco más de 50% de las compañías encuestadas tienen procesos de calidad total que incorporan a los proveedores.

Dos terceras partes de las firmas analizadas tienen programas continuos de capacitación de personal, concretándose en los altos niveles de la organización.

Probablemente si hiciéramos encuestas similares entre las grandes empresas mexicanas los resultados serían parecidos. Fundameca en la cd. de México, engloba a gran parte de las empresas mexicanas que tienen instalados sistemas de calidad total. En Nuevo León existe un consejo estatal de calidad total y el Tecnológico de Monterrey y la Fac. de Ciencias Químicas, llevan años laborando empeñosamente en difundir los conceptos de calidad.

Cuando ya hemos definido a dónde queremos ir, tenemos que llegar a nuestro destino con el menor costo posible y éste incluye, en dimensión importante, el costo de calidad.

Naturalmente para bajar el costo de calidad, tenemos que crear un clima organizacional, que mantener una cultura de calidad, que insistir en programas de capacitación intensiva, que producir videos, carteles; todo ello conducente a bajar el costo de calidad para impactar en el agregamiento de valor.

The Conference Board de Chicago, la organización de investigación en administración más importante de los Estados Unidos, hizo este verano una encuesta con 150 compañías, obteniendo los siguientes datos:

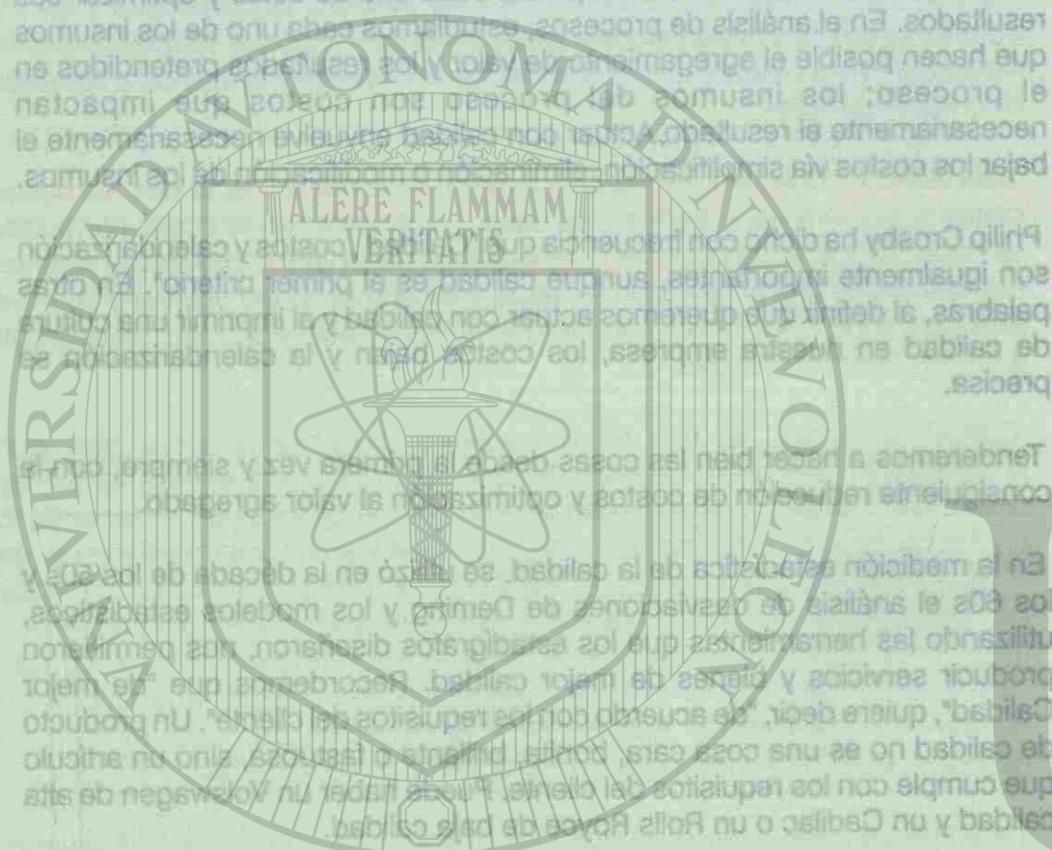
La mayor parte de las firmas estudiadas llevan a cabo programas de calidad total, enfatizando la calidad a nivel gerencial y relegando las prácticas antiguas de inspección y control. La mayor parte de las compañías tenían grupos especiales, comités o comisiones encargadas específicamente de la prevención de la calidad.

De 62 compañías que manifestaron haberse empeñado en medir el impacto del proceso de calidad en las utilidades de la empresa, 58 reportaron "utilidades sensiblemente elevadas como resultado de los procesos de calidad".

Poco más de 50% de las compañías encuestadas tienen procesos de calidad total que incorporan a los proveedores.

Dos terceras partes de las firmas analizadas tienen programas continuos de capacitación de personal, concretándose en los altos niveles de la organización.

Probablemente si hiciéramos encuestas similares entre las grandes empresas mexicanas los resultados serían parecidos. Fundameca en la cd. de México, engloba a gran parte de las empresas mexicanas que tienen instalados sistemas de calidad total. En Nuevo León existe un consejo estatal de calidad total y el Tecnológico de Monterrey y la Fac. de Ciencias Químicas, llevan años laborando empeñosamente en difundir los conceptos de calidad.



Existe en Monterrey el Centro de Productividad de Monterrey (CPM), que desde 1954 impulsa programas, seminarios, coloquios, congresos, asesoría y publicaciones en materia de calidad- productividad.

Pero sería un error estar satisfechos; es más lo que falta por hacer que lo que se ha hecho y los retos actuales de la década de los 90s, nos obligan a redimensionar nuestros esfuerzos en calidad, en virtud del carácter global en el que empezamos a movernos.

En Septiembre de 1957 la Unión Soviética lanzó el Sputnik y con ello los ojos del mundo entendieron, con un "golpe práctico", que el mundo era pequeño, y accesible; cada 90 minutos Sputnik daba una vuelta alrededor del planeta y esto distaba mucho de la novela de Julio Verne de "Alrededor del Mundo en 80 Días". Las expectativas más optimistas se habían superado. Marshall McLiham, el gran maestro de la comunicación, diría años después que estamos en un rancho grande "We are in a global village".

El despertar del Japón y de "los cinco dragones del Asia Sur Oriental", la formación de la Comunidad Europea, el Convenio de Integración de diciembre pasado entre Estados Unidos y Canadá, etc., han hecho que el mundo se constituya en un grupo de bloques económicos que compiten unos con otros dentro de un mercado global, en donde todos competimos con todos.

Las barreras se han borrado en lo económico y los productos, servicios y tecnologías de un país, permean a todos los demás países sin respetar ideologías ni soberanías. Algunos economistas notables como el premio Nobel Hayek, han insistido en la urgencia de una "moneda mundial" y es frecuente hablar de una reordenación de los sistemas monetarios y financieros.

El GATT, al que México se ha incorporado, marcha en cada ronda con mayor aceleración hacia la integración global y Mijail Gorbachev ha hecho que los países socialistas, otrora aislados ahora experimenten apertura en lo político, ampliación de horizontes en lo cultural, e incorporación a los escenarios mundiales en lo económico.

En nuestra empresa, los escenarios de mercado se han amplificado hasta comprender a todos los países y los competidores son, no solamente los productores de nuestro país, sino quienes producen los mismos bienes o bienes equivalentes a los nuestros, en cualquier latitud del globo. Los productos de la competencia no solamente los encontramos en Europa, Asia y Estados Unidos, sino que en el mismo México; la apertura empieza a traer y cada vez lo hará en mayor grado, productos de todos los confines del

Así con los análisis actuales de costo de calidad, los directores de las empresas estamos convencidos de que bajar el costo de calidad es un imperativo. Una vez definido a dónde queremos ir, tenemos que llegar a nuestro destino con el menor costo posible y esto incluye, en dimensión importante, el costo de calidad.

Naturalmente para bajar el costo de calidad tenemos que estar un clima organizacional, que mantenga una cultura de calidad, que permita en programas de capacitación y programas de asesoría, todo lo necesario para conducir a bajar el costo de calidad y aumentar el valor.

The Conference Board de Chicago es organización de investigación en administración más importante de los Estados Unidos. Hizo este verano una encuesta con 123 compañías obteniendo los siguientes datos:

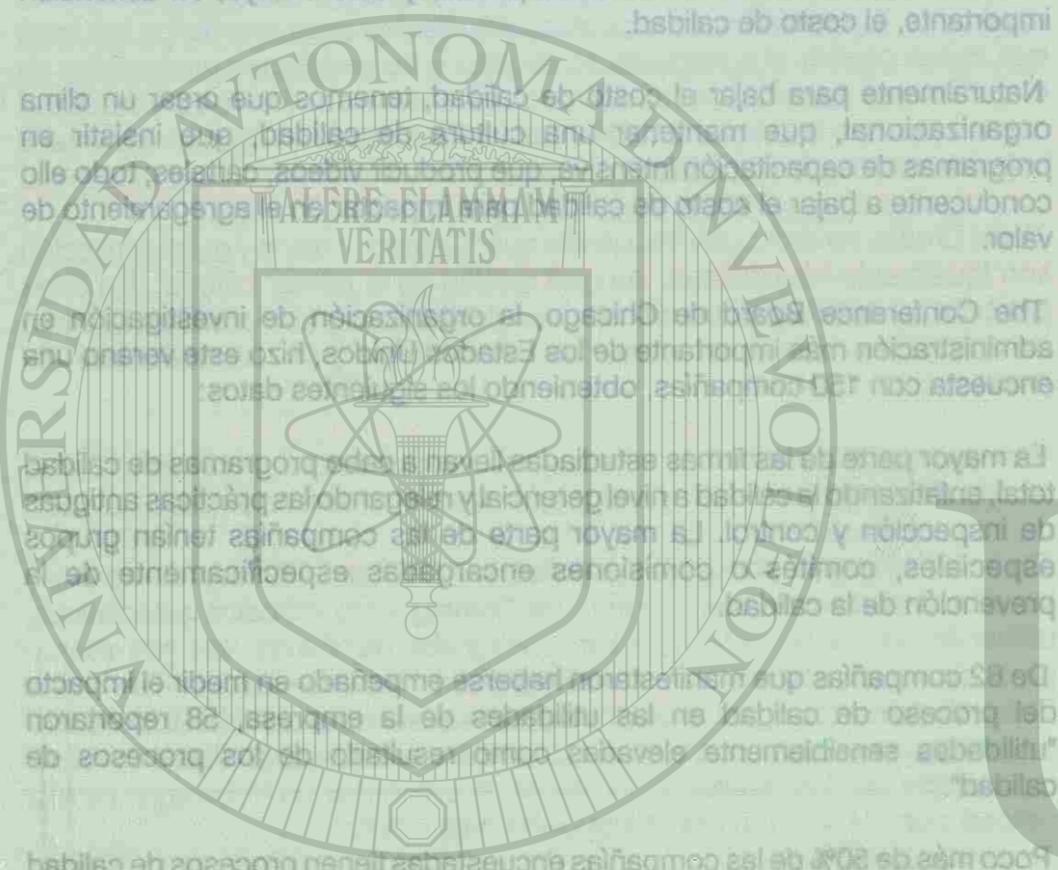
La mayor parte de las firmas estudias tienen programas de calidad total, enfatizando la calidad a nivel gerencial y reduciendo las prácticas antiguas de inspección y control. La mayor parte de las compañías tienen grupos especiales, comités o comisiones encargados específicamente de la prevención de la calidad.

De 85 compañías que manifestaron haberse empujado a mejorar el impacto del proceso de calidad en las unidades de la empresa, 58 reportaron "utilidades considerablemente elevadas como resultado de los procesos de calidad".

Más del 50% de las compañías encuestadas tienen procesos de calidad total que incorporan a los proveedores.

Dos tercés partes de las firmas analizadas tienen programas continuos de capacitación de personal, concentrados en los tres niveles de la organización.

Probablemente si hicieramos encuestas similares entre las grandes empresas mexicanas los resultados serían parecidos. Fundameca en la cd. de México emplea a gran parte de las empresas mexicanas que tienen instalados sistemas de calidad total. En Nuevo León existe un consejo estatal de calidad total, el Tecnológico de Monterrey y la Facultad de Ciencias Químicas, llevan años laborando empeñosamente en difundir los conceptos de calidad.



planeta. Junto con los productos finales, viene la tecnología, el talento en la administración, la eficacia de las organizaciones e indirectamente, la legislación fiscal, la legislación mercantil, la legislación laboral y la eficacia de la administración burocrática y gubernamental.

La globalidad lo comprende todo y nos obliga a todos a entender lo que sucede en este horizonte amplificado. Pero la globalidad así mismo, nos va impulsando hacia aproximaciones a las medidas de tendencia central. Tendremos que pagar salarios cada día más de acuerdo con la mediana de las industrias similares a las nuestras; tendremos que pagar impuestos que no podrán ser superiores a los que pagan las empresas de países competidores; tendremos que contratar personal que tiene que ser por lo menos, tan preparado como el que contraten las empresas de Japón, Alemania y los Estados Unidos; tendremos por supuesto, que producir con calidad, igual a la que produzcan en Alemania, el Reino Unido, Canadá o Corea del Sur.

Esta eliminación de fronteras, valga la pena aclararlo, no debe implicar de manera alguna, una pérdida de valores o de nuestro ser nacional. Debemos luchar por un fortalecimiento de la mexicanidad y por un robustecimiento de nuestra cultura a la par, que nos incorporamos a la globalidad económica. Deberemos ser cada vez más mexicanos en lo cultural, en lo religioso, en lo moral, en lo familiar y en lo político, mientras nos abrimos en lo económico, en lo financiero, en lo laboral, en los transportes, en la ciencia y en la tecnología.

Para ustedes en la Universidad y para nosotros en la empresa, la década que viene será la década de la globalidad y la calidad. Será la década en que tengamos que hacer un esfuerzo insospechado por aumentar nuestra preparación, por estar más alertas, por entender mejor los fenómenos en el planeta y por aplicar las técnicas de calidad, optimizando los rendimientos, bajando los costos y obsequiando las necesidades de los clientes, donde quiera que estos se encuentren.

Yo confío en que la Universidad de Nuevo León y en particular, esta Facultad de Ciencias Químicas, responderá con creces al reto del mañana y producirá los profesionales que el nuevo mundo, en cuyos dinteles nos encontramos, va a demandar de las casas de estudios. Ustedes, sus maestros, la dirección de la escuela y la sociedad regiomontana, mexicana y mundial, tendrán que ayudar a que esto sea así, pero nadie puede sustituirse en la voluntad de ustedes. En ustedes está la responsabilidad de incorporarse a la modernidad y los empresarios confiamos en que así lo harán, en bien de ustedes mismos, de la Universidad y de México.

Existe en Monterrey el Centro de Productividad de Monterrey (CPM), que desde 1974 impulsa programas, seminarios, coloquios, congresos, asesorías y publicaciones en materia de calidad-productividad. Pero sería un error estar satisfechos; es más lo que hay que hacer que lo que se ha hecho y los retos actuales de la década de los 80's, nos obligan a redimensionar nuestros esfuerzos en calidad en virtud del carácter global en el que empezamos a movernos.

En septiembre de 1987 la Unión Internacional de Científicos de la Calidad del mundo entendieron, con un gozo inmenso, que el mundo era un lugar más accesible; cada 30 minutos Sputnik lanzó una sonda alrededor de la Tierra y esto distaba mucho de la novela de Julio Verne de "Alrededor del Mundo en 80 Días". Las expectativas más optimistas se habían superado. Mientras McLuhan, el gran maestro de la comunicación, dijo años después que estamos en un mundo grande "We are in a global village".

El despertar del Japón y de los cinco tigres del Asia Sur Oriental, la formación de la Comunidad Europea, el fenómeno de integración de diciembre pasado entre Estados Unidos y Canadá, etc., han hecho que el mundo se constituya en un grupo de bloques económicos que compiten entre ellos dentro de un mercado global, en donde todos compiten con todos.

Las fronteras se han borrado en lo económico y los productos, servicios y tecnologías de un país, permea a todos los demás países sin respetar ideologías ni soberanías. Algunos economistas notables como el premio Nobel Hayek, han insistido en la urgencia de una "movida mundial" y es frecuente hablar de una reordenación de los sistemas monetarios y financieros.

El GATT, el que México se ha incorporado, marcha en cada ronda con mayor intensidad hacia la integración global y el GATT es el hecho que los países socialistas están abriendo sus mercados en el mundo. La implicación de horizontes en lo cultural e integración a los escenarios mundiales en lo económico.

En nuestra empresa, los escenarios de mercado se han amplificado hasta comprender a todos los países y los competidores son no solamente los productores de nuestro país, sino quienes producen los mismos bienes o bienes equivalentes a los nuestros, en cualquier latitud del globo. Los productos de la competencia no solamente los encontramos en Europa, Asia y Estados Unidos, sino que en el mismo México; la apertura empieza a traer y cada vez lo hará en mayor grado, productos de todos los continentes del mundo.

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

PONENCIAS PRESENTADAS EN MESAS DE TRABAJO

31.octubre.1989

Planeación Tecnológica como Estrategia de Negocio

Ing. Guillermo García Cano

La calidad y la productividad que como empresas buscamos y necesitamos alcanzar para lograr y mantener una fuerte posición de competitividad internacional tiene, en muchos casos, en la industria de transformación, y más aún en la de procesos, una significativa dependencia tecnológica.

El proceso de planeación de un negocio debe incluir el análisis de su posición tecnológica, y la influencia de ella en sus resultados.

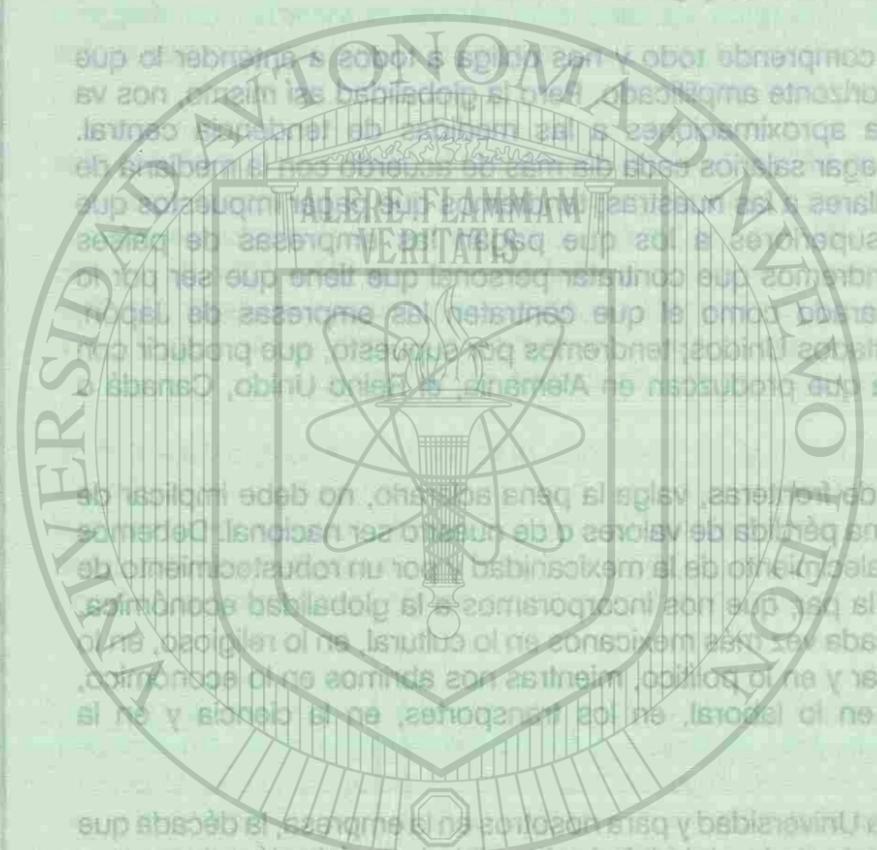
Independientemente de nuestra posición tecnológica, frente a nuestros competidores, ahora internacionales, sabemos que en forma continua, intensiva, donde los recursos y las convicciones lo permiten, se está trabajando en proyectos de investigación y desarrollo que en un momento dado producirán los cambios tecnológicos que permitirán mayores calidades y/o productividades, que significan nuevas ventajas competitivas a los que los tienen y desventajas a los que no.

La experiencia y el análisis nos indican, claramente, que la velocidad de los cambios se continúa acelerando.

De lo anterior, podemos concluir que, si la componente tecnológica es determinante de los resultados de nuestra empresa, la planeación tecnológica es parte clave de nuestra estrategia del negocio.

Vale la pena mencionar, en este punto, una impresión personal, con relación a la actitud, que siento generalizada en nuestro medio, hacia la tecnología como tal. Algo así como un complejo de inferioridad tecnológica.

Equivocadamente, en muchos casos, tendemos los mexicanos a considerar la tecnología como algo esotérico, inalcanzable, en cuanto a nuestras propias posibilidades de desarrollo, y basados en el hecho real de nuestra limitación de recursos para dedicar a la investigación y desarrollo.

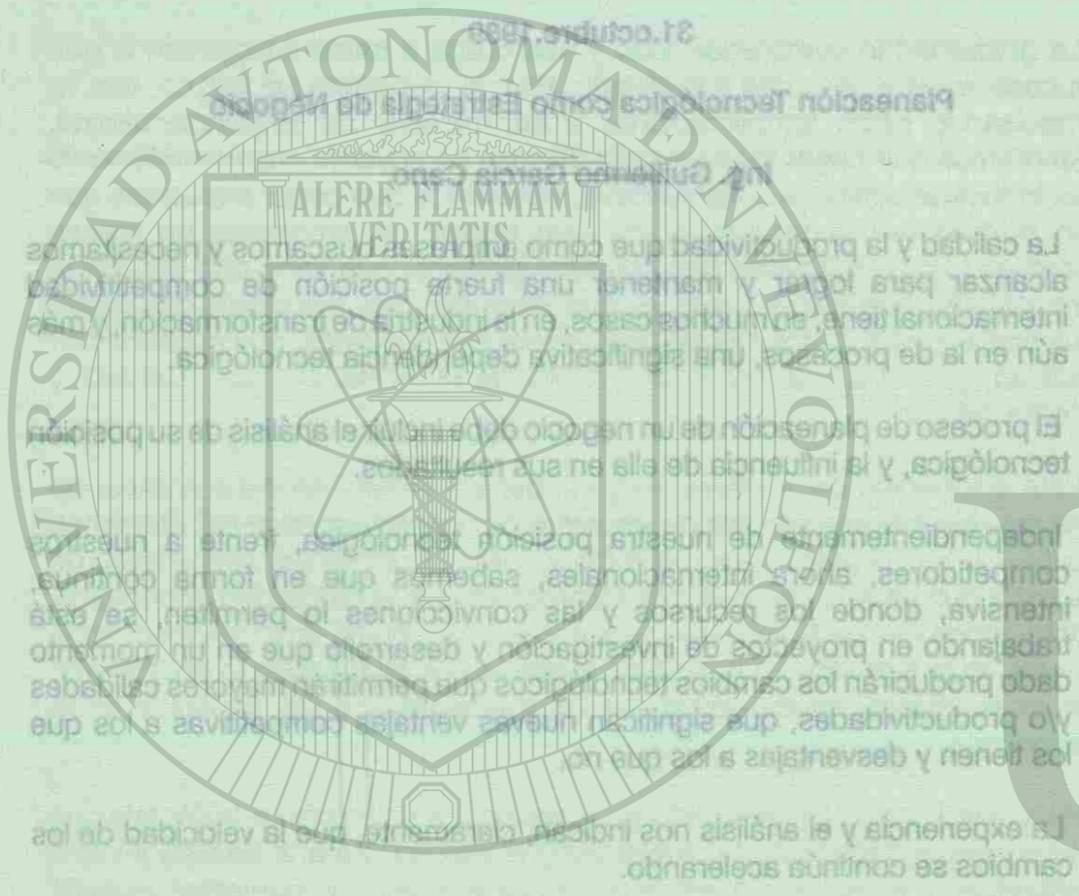


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

PONECIAS PRESENTADAS EN MESSAS DE TRABAJO



De lo anterior podemos concluir que, si el componente tecnológico es determinante de los resultados de nuestra empresa, la planeación tecnológica es clave de nuestra estrategia de desarrollo. Vale la pena mencionar, en este punto, una impresión personal, con relación a la actitud que siento generalizada en nuestro medio, hacia la tecnología como tal. Algo así como un complejo de inferioridad tecnológica. Evidentemente en muchos casos, tendemos los mexicanos a considerar la tecnología como algo esotérico, inalcanzable, en cuanto a nuestras propias posibilidades de desarrollo, y pasados en el hecho real de nuestra limitación de recursos para dedicar a la investigación y desarrollo.

A pesar de ella, técnicos mexicanos han logrado desarrollos tecnológicos competitivos, a nivel mundial, entre los que destacan la de hierro-esponja de HYLSA, y algunas del Instituto Mexicano del Petróleo, de VITRO, MASECA y PYOSA, entre las más conocidas.

Sin embargo, existen muchos más desarrollos tecnológicos, adaptaciones y mejoras que nuestra humildad y modestia mantienen en el anonimato, pero que pueden uds. estar seguros de que se tienen, se han llevado a cabo, se están realizando hoy mismo, por técnicos mexicanos como los aquí reunidos.

El Ingeniero Benito Bucay, uno de los más destacados representantes de la ingeniería química en México, director general de uno de los más importantes grupos de la industria química nacional, que ha alcanzado competitividad internacional en varias de sus líneas de productos, cita a Edison en su prólogo al libro "Estrategia Tecnológica Integral" de los colegas ingenieros José Giral Barnes y Sergio González, que al referirse a los inventos, desarrollos tecnológicos, dijo que se hacen con 1% de inspiración y 99% de transpiración, es decir, a base principalmente de sudor y trabajo.

Esto puede ser más aplicable aún en nuestro caso por la falta de recursos financieros, y consecuentemente en equipos y materiales, por lo que la inventiva y los esfuerzos tienen que multiplicarse para suplir los otros recursos faltantes.

Los desarrollos tecnológicos en México también han surgido de la necesidad, casi desesperada, en algunos casos, de salvar a empresas de la quiebra y el cierre, entre los que voy a citar dos de ellos.

El primero es el caso del grupo PLIANA, empresa textil, de polipropileno, que severamente afectada, casi de muerte, por la crisis de 1982, bajo el liderazgo de José Giral Barnes, otro ingeniero químico fuera de serie, tan versátil que además de haber tomado el puesto y responsabilidades de Benito Bucay como director general del grupo XABRE (dueños del grupo PLIANA) hoy es también el consejero delegado de Compañía Mexicana de Aviación, formó el equipo tecni-pliana que mediante la implementación de una estrategia tecnológica integral no sólo lograron superar la crisis, salvando la fuente de trabajo de generación de satisfactores sino convertirse en empresa de primer orden a nivel competitivo internacional.

Los interesados en profundizar en el análisis de este notable caso de desarrollo de tecnología mexicana, salvadora, y de los conceptos y estrategias en que se basaron, pueden hacerlo gracias al altruismo de la empresa en cuestión, que propició se documentara la experiencia que vivieron

A pesar de ella, técnicos mexicanos han logrado desarrollos tecnológicos competitivos a nivel mundial, entre los que destacan la de fibra-espuma de HYLSA, y algunas del Instituto Mexicano del Petróleo, de VITRO, MASECA y PYOSA, entre las más conocidas.

Sin embargo, existen muchos más desarrollos tecnológicos, adaptaciones y mejoras que nuestra humildad y modestia nos hacen no mencionar, pero que pueden estar sucediendo en este momento y que están realizando hoy mismo, en México.

El Ingeniero Benito Bucay, uno de los más importantes representantes de la ingeniería química en México, director general de uno de los más importantes grupos de la industria química nacional, que ha alcanzado competitividad internacional en varias de sus líneas de productos, así a Bucay en su libro "Estrategia Tecnológica Integral" de los colegas ingenieros José Giral Barnes y Sergio González, que al referirse a los inventos, desarrollos tecnológicos, dijo que se hacen con "de fe y esperanza y 90% de transición", es decir, a base principalmente de sudor y lágrimas.

Esto puede ser más aplicable aún en nuestro caso por la falta de recursos financieros y consecuentemente en equipos, materiales, por lo que la inventiva y los esfuerzos de los multiplicados para superar los obstáculos son fundamentales.

Los desarrollos tecnológicos en México también respondieron a la necesidad, casi desesperada, en algunos casos, de salvar a empresas de la quiebra y el cierre, entre los que voy a citar dos de ellos.

El primero es el caso del grupo PLIANA, empresa textil, de polipropileno, que severamente afectada, casi de muerte, por la crisis de 1982, bajo el liderazgo de José Giral Barnes, otro ingeniero químico fuera de serie, tan versátil que además de haber tomado el puesto y responsabilidades de Benito Bucay como director general del grupo PLIANA, hoy es también el consejero delegado de Compañía Mexicana de Aviación, tomó el equipo técnico-plana que mediante la implementación de una estrategia tecnológica integral no sólo lograron superar la crisis, salvando la fuente de trabajo de generación de satisfactores sino convertirse en empresa de primer orden a nivel competitivo internacional.

Los interesados en profundizar en el análisis de este notable caso de desarrollo de tecnología mexicana, salvadora, y de los conceptos y estrategias en que se basaron, pueden hacerlo gracias al análisis de la empresa en cuestión, que propicio se documentara la experiencia que vivieron

en el libro "Estrategia Tecnológica Integral", de los ingenieros químicos Giral Barnes y González antes ya mencionado, uno de los pocos escritos en español, sobre el tema, y en el marco vivencial de la industria de proceso mexicana. Es de enfatizarse y hacerse notar que los accionistas, directivos y técnicos de esa empresa mantuvieron una fé inquebrantada en la salvación de la empresa, a través del desarrollo interno de su tecnología, pues sostuvieron su presupuesto, de 3% sobre sus ventas, para esa actividad, aún durante los períodos más algidos de su crisis financiera. Su fé y esfuerzos se vieron recompensados con creces!

Otro caso digno de mencionarse es el de una planta productora de ácido fluorhídrico, para exportación, que en sus primeros 4 años de operación había acumulado alrededor de 5 millones de dólares de pérdidas, y los socios-operadores, después de gastar más de 1/2 millón de dólares de la empresa en un grupo de asesores extranjeros, de la matriz en E.U.A., del socio operador, en un período de nueve meses recomendaron la liquidación, por quiebra, y cierre de la empresa ante su incapacidad de operar con utilidades o sin pérdidas.

Uno de los socios-inversionistas, de los principales grupos industriales regiomontanos, decidió arriesgarse, asumiendo la responsabilidad financiera, y adquiriendo la participación de los anteriores socios-operadores, a través de la adquisición de tecnología local, mayoritariamente de egresados de nuestra Fac. de Ciencias Químicas, para desarrollarla e implementarla con sus propios técnicos y administradores, y con una modesta inversión y costo de regalías.

El resultado fué extraordinario, y la empresa no sólo no quebró, sino que sobrevivió y se diversificó, sosteniéndose como empleadora de más de 200 jefes de familias, y logrando exportaciones hoy día cercanas a los 500 millones de dólares anuales.

Los ejemplos entonces, de desarrollos mexicanos tanto de tecnología "ofensiva", es decir, la que se desarrolla para comercializarse en competencia con otras, a nivel internacional, como la de HYLSA, por ejemplo, como los otros ejemplos anteriores de desarrollos "defensivos", indicados en búsqueda de la supervivencia primero, y después de la competitividad internacional de mercado de sus productos, son testimonio de que podemos lograrlos. No queda excusa para el complejo de que no podemos, y de que sólo los países super-desarrollados, super-ricos, pueden hacer desarrollos tecnológicos, ¿no creen ustedes?

100%, lo que permite enormes ahorros, en productos de alta valor

Pero en el tema de los ejemplos de desarrollos tecnológicos, y la envidiable recompensa que ofrecen a sus autores no puedo dejar de mencionar dos de ellos con los que tuve y tengo involucramiento directo.

El primero fué el de los ánodos metálicos dimensionalmente estables, para la producción electrónica de cloro-sosa principalmente, o soluciones de hipoclorito de sodio, en sustitución de los de grafito, que fueron usados por décadas en estos procesos, desde el inicio de los mismos. El uso de este tipo de ánodos permitió un ahorro de energía eléctrica de alrededor del equivalente a \$10.00 dólares por tonelada de cloro, ya los que los desarrollaron, rentarlos por la mitad del ahorro, lo que les representó y representa un negocio fabuloso, a más de 20 años ya de haberlo desarrollado, y aún después de la expiración de la protección de sus patentes.

La unicidad, singularidad del desarrollo, les permitió a los creadores comercializarlo vía precio-valor, y no vía precio- costo, como se tiene que vender todo lo demás que se ofrece en competencia con otros.

Cuando se desarrolla algo único, se puede vender por parte de lo que ahorra, que puede ser mucho más de lo que cuesta en sí.

Esto lo aprendí tratando en vano de negociar la renta de estos ánodos sobre la vía precio-costos, cuando, trabajando para el grupo CYDSA, hicimos la 13ava conversión en el continente americano de ánodos de grafito a metálicos dimensionalmente estables en la planta de cloro-sosa de "Industria Química del Istmo" en Pajaritos, Coatzacoalcos, Veracruz, que es lo segundo que puede uno hacer, frente a los desarrollos tecnológicos. Si no los puede uno crear, pues entonces se deben tratar de adquirir y adaptar, antes de que sus competidores, que fué lo que hicimos en CYDSA.

El segundo ejemplo de este tipo, que todos quisieramos poder desarrollar o haber desarrollado, son las telas con laminado de teflón microporoso gore-tex, con las que se fabrican bolsas para colectores de polvos.

La membrana de teflón microporoso, laminada a telas de materiales convencionales que se utilizan en las bolsas filtrantes de los colectores de polvo, como el poliéster, nomex, fibra de vidrio, o inclusive de teflón microporosa tejido como tela, o sea membrana de gore-tex laminada sobre tela de gore-tex, tiene una porosidad tan pequeña y cerrada que sólo deja pasar el aire o vapor, y no permite el paso de sólidos ni de líquidos, así sean tan pequeños y ligeros como los del humo de un cigarro, o la niebla más finamente dividida, por lo que su eficiencia, como filtros, es prácticamente de 100%, lo que permite enormes ahorros, en productos de alto valor

en el libro "Estrategia Tecnológica Integral", de los ingenieros químicos Giraldo Bames y González antes ya mencionados, uno de los pocos escritos en español, sobre el tema, y en el marco vivencial de la industria de proceso mexicana. Es de entusiasmarse y hacerse notar que los sectoristas directivos y técnicos de esas empresas mantuvieron una fe inquebrantable en la salvación de la empresa a través del desarrollo de la tecnología, pues sostuvieron su presupuesto, de los años sesenta a los ochenta, sin disminuir durante los períodos más difíciles de la industria y en particular se vieron recompensados con creces.

Otro caso digno de mencionarse es el de la industria de productos químicos para exportación, que en sus primeros años de operación acumuló alrededor de 5 millones de dólares de pérdidas. Los socios operadores gastaron más de 10 millones de dólares en un grupo de asesores extranjeros de la matriz en E.U.A., que en un período de nuevos desarrollos tecnológicos la industria socio-operadora en un período de la empresa se involucró de cooperar con utilidades a sin pérdidas.

Uno de los socios inversionistas de los principales grupos industriales regionales, decidió expresarse asumiendo la responsabilidad financiera y adquiriendo la participación de los anteriores socios operadores, a través de la adquisición de tecnología local, mayoritariamente de egresados de nuestra Fac. de Ciencias Químicas, para desarrollar e implementar con sus propios técnicos y administradores, y con una modesta inversión y costo de rentas.

El resultado fué extraordinario, y la empresa no sólo no perdió, sino que sobrevivió y se diversificó, sosteniéndose como empleadora de más de 300 tales de familias, y logrando exportaciones por los cercanos a los 500 millones de dólares anuales.

Los ejemplos anteriores, de desarrollo tecnológico en competencia "doméstica", se refieren a que se desarrolló para competir en competencia con otros ejemplos anteriores de desarrollo "internacional", indicados en párrafos de la supervivencia primero, y después de la competitividad internacional de mercado de sus productos con el mundo de que podemos lograrlos. No podemos para el ejemplo de que no podemos y de que los países super-desarrollados, super-ricos, pueden hacer desarrollos tecnológicos, cómo creen ustedes?

recuperados, que con bolsas de telas convencionales se tiran a la atmósfera, y/o alcanzar los niveles de descargas en materia de control de contaminación impuestos por SEDUE, en otros casos.

Los beneficios adicionales son muy significativos, pues permiten incrementar las capacidades de los equipos existentes, porque, filtrando superficialmente, y limpiándose a prácticamente nuevos, en cada ciclo, por la anti-adherencia del teflón hacia todo tipo de materiales, no se tapan como los filtros de telas o filtros convencionales que, filtrando a profundidad, se van gradual y continuamente "cegando" y tapando desde que se instalan y comienzan a usar hasta que se reponen por imposibilidad de uso.

El mantenimiento de las casas de polvos o colectores, consecuentemente, se reduce significativa y dramáticamente.

Pero como este desarrollo tecnológico es único, hasta hoy, de W. L. Gore, ingeniero químico que se retiró de Du Pont, después de muchos años de trabajar en la investigación de aplicaciones del teflón, para fundar su muy exitosa empresa alrededor del teflón, los precios de su laminado y bolsas también establecidos sobre la base del precio-valor, y no de precio-costo, porque no tiene competencia. Conociendo el valor que representa el producto recuperado, el poder seguir operando sin que las autoridades le cierren al usuario su planta y operación, la posibilidad de incrementar la productividad y la reducción del costo de mantenimiento, el precio de venta de las bolsas es alrededor de cinco veces el de las bolsas convencionales, cuando su costo tal vez solo sea 50% más alto. ¿Qué les parece? no hay duda de que lograr un desarrollo único permite enriquecerse legítimamente a su(s) creador(es) ¿No es verdad?

Ahora bien, ¿Cómo podemos incorporar esta inquietud tecnológica en el diario quehacer de nuestras empresas?

Primero, visualizando con claridad, aceptando como convicción la necesidad y conveniencia de preocuparnos y ocuparnos de los aspectos tecnológicos de nuestra empresa, y contagiando, convenciendo a todos los niveles de la administración y operación, de lo anterior.

Después, desarrollando nuestra propia planeación tecnológica, incorporada y como parte vital del proceso integral de planeación del negocio y comenzar la labor de desarrollo de tecnologías.

Cada empresa es, compuesta por seres humanos, única y diferente de todas las demás, y necesita en consecuencia, adaptar y adecuar, a su personalidad

Pero en el tema de los ejemplos de desarrollos tecnológicos, y la envidiable recompensa que ofrecen a sus autores no puedo dejar de mencionar dos de ellos con los que tuve y tengo involucramiento directo.

El primero fue el de los ánodos metálicos dimensionalmente estables, para la producción electrónica de cloruros amoniacales a soluciones de hipoclorito de sodio, en sustitución de los ánodos de platino. Este desarrollo, desde su inicio en 1975, hasta el presente, ha permitido un ahorro de \$10.00 dólares por litro de cloruro de sodio producido, equivalente a \$1.00 dólares por litro de hipoclorito de sodio producido.

La unidad, singularidad del desarrollo, es el precio-valor, como se tiene que vender todo lo demás que se ofrece en el mercado.

Esto se desarrolla en un tipo de negocio, se puede vender por parte de la empresa que puede ser muy diferente de la que desarrolla.

Esto se aprendió cuando se vino de negociar la venta de estos ánodos para la vía precio-costo, cuando, trabajando para el grupo CYDSA, hicimos la

trava conversión en el continente americano de ánodos de platino a metálicos dimensionalmente estables en la planta de electro-síntesis de la Industria Química del Istmo, en Pajaroles, Coahuila, Veracruz, que es la segunda que

puede uno hacer, frente a los desarrollos tecnológicos. Si no los puede uno crear, pues entonces se deben tratar de adquirir y adaptar, antes de que sus

competidores, que fue lo que hicimos en CYDSA.

El segundo ejemplo de este tipo, que todos quisieramos poder desarrollar o

hacer desarrollado, son las telas con laminado de teflón microporoso Gore-Tex, con las que se fabrican bolsas para colectores de polvos.

Las membranas de teflón microporoso, laminadas a telas de materiales convencionales que se utilizan en las bolsas filtrantes de los colectores de

polvo, como el poliester, nomex, fibra de vidrio, o inclusive de teflón microporoso como tal, o sea membranas de Gore-Tex laminadas sobre

telas de polietileno, una propiedad tan peculiar, es que solo deja pasar el aire o vapor, y no permite el paso de sólidos ni de líquidos, así se ven tan pequeños y ligeros como los del humo de un cigarrillo, o la niebla más

ESTRATEGIA DE ACTIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

No hay mucho escrito, que yo conozca, sobre planeación tecnológica, pero lo poco que tenemos es excelente, como el libro de Giral y González a que me referí anteriormente.

Lic. Carlos Salazar Lomelin

También tenemos, accesible y disponible, la guía, consejo y orientación ya como consultor, al eminente tecnólogo regiomontano, amigo de nuestra facultad, el Ing. Enrique Canales Santos, quien fungirá como director de Vitro-Tec, brazo tecnológico del grupo VITRO, cuyos desarrollos tecnológicos les permitieron tener certeza de incrementar la productividad de las plantas de envases de vidrio que adquirieron en E.U.A., financiadas por bancos del mismo país, para pagarse del mismo efectivo que será generado por la operación más eficiente de las plantas por ellos tecnológicamente mejoradas.

Tanto Giral Barnes-González como Canales Santos coinciden en pensar que el esfuerzo de planeación tecnológica y los desarrollos que de ella se derivan comienzan con la definición de la posición tecnológica de la empresa en cuestión, o "mapeo", como prefiere llamarle Enrique Canales, que como escritor editorial en "El Norte" inventó también el verbo "mexicar".

Presentamos a continuación un ejemplo de tablas tomadas del libro de Giral Barnes-González que por si explican, esperando que contribuyan a despertarles inquietudes sobre los aspectos tecnológicos, o los ayude a decidirse a empezar el proceso, si ya las tenían. *** VER TABLAS *** Concluyendo, el mensaje que quisiera dejarles, en relación con la planeación tecnológica y sus desarrollos derivados, es el siguiente:

- * Se Necesita
- * Se Puede
- * Se Debe
- * Se Recupera

Si queremos dejar a los que vienen un mejor país que es el que nosotros recibimos.

A partir de 1970 un creciente número de industrias han adquirido características de mercados globales: televisores, automóviles, equipo de computación, telecomunicaciones, máquinas de coser, ropa de marca, petróleo, petroquímicos y más recientemente comida rápida, servicios financieros, son algunos ejemplos de industrias que compiten y diseñan sus estrategias en forma global, por lo menos en alguna de sus funciones.

recuperados, que con bolsas de telas convencionales se tiran a la atmósfera. No alcanzar los niveles de descargas en materia de contaminación impuestos por SEDUE, en otros casos.

Los beneficios adicionales son muy significativos pues permiten incrementar las capacidades de los equipos existentes, por lo tanto, se optimizan y limpianse a prácticamente nuevos niveles, por lo tanto, la eficiencia del telón hacia todo tipo de materiales, no se reducen como los filtros convencionales que filtran a través de un gradiente de velocidad y continuamente "cepan" y separan la materia que se deposita y continúan usar hasta que se venen por imposibilidad de filtrar.

El mantenimiento de las casas de polvos o colectores, consecuentemente se reduce significativamente y drásticamente.

Pero como este desarrollo tecnológico es nuevo, las empresas, ingenieros químicos, que se refirió de Du Pont, después de muchos años de trabajar en la investigación de aplicaciones de telón, para fundar su propia empresa al telón de los filtros de su laminado y bolsa, también establecidos sobre la base del precio valor, y no de precio costo, porque no tiene competencia. Conociendo el valor que representa el producto recuperado, el poder ser utilizado sin que las autoridades le eleven el usuario su planta y operación, la posibilidad de incrementar la productividad y la reducción del costo de mantenimiento, el precio de venta de las bolsas es alrededor de cinco veces el de las bolsas convencionales, cuando su costo tal vez solo sea 50% más alto. ¿Que es más? No hay duda de que lograr un desarrollo único permite empoderarse definitivamente a sus creadores. ¿No es verdad?

Ahora bien, ¿cómo podemos incorporar esta tecnología en el día a día de nuestras empresas?

Primero, visualizando como condición la necesidad y conveniencia de preocuparnos y ocuparnos de los aspectos tecnológicos de nuestra empresa, y contagiando, conociendo a todos los niveles de la administración y operación, de lo anterior.

Después, clasificando nuestra propia planeación tecnológica, incorporando y como parte vital del proceso integral de planeación del negocio y comenzar la labor de desarrollo de tecnologías.

Cada empresa es, compuesta por seres humanos, únicos y diferentes de todas las demás, y necesita en consecuencia, adaptar y adecuar a su personalidad.

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

GLOBALIZACION DE MERCADOS

Lic. Carlos Salazar Lomelin

Agradezco a los organizadores de este evento de Estrategias para la Competitividad Internacional, la oportunidad que me brindan para encabezar esta mesa de trabajo con el tema de globalización de mercados.

El objetivo de mi exposición será el analizar qué se entiende por globalización, cómo surge y qué influencias esta teniendo en la actividad de comercio internacional, para finalmente esbozar algunas ideas de cómo podemos en el país y en nuestras empresas enfrentar este fenómeno.

A nivel microeconómico, la globalización es un proceso mediante el cual una corporación o empresa capitaliza su posición mundial en determinada industria, para obtener ventajas en mercados nacionales o locales.

Las empresas globales diseñan estrategias para salvar las barreras culturales o diferencias entre mercados nacional enfocado al mundo como su esfera de actividad. A diferencia del patrón tradicional de la empresa internacional, sus sistemas administrativos y productivos se enfocan más al desempeño global de la compañía que a los resultados en X ó Y mercados.

Las empresas de este tipo consideran las diferentes áreas de la compañía en distintos mercados como un pool de recursos, el cual deben optimizar en función de objetivos de largo alcance a nivel internacional. Todos los recursos administrativos, tecnológicos de desarrollo de productos, de diseño y de marketing a nivel mundial constituyen un pool que puede ser considerado para lograr ventajas competitivas en los distintos mercados.

Las decisiones sobre como integrar el proceso de producción, dónde localizar las plantas, cómo transportar, cómo almacenar y cómo y dónde vender se determinan bajo consideraciones estratégicas globales, donde prevalecen los criterios de máxima eficiencia y menor costo.

A partir de 1970 un creciente número de industrias han adquirido características de mercados globales: televisores, automóviles, equipo de computación, telecomunicaciones, máquinas de coser, ropa de marca, petróleo, petroquímicos y más recientemente comida rápida, servicios financieros, son algunos ejemplos de industrias que compiten y diseñan sus estrategias en forma global, por lo menos en alguna de sus funciones.

producción resultados positivos. las ideas, prácticas y conceptos que a otras les han

No hay mucho escrito, que yo conozca, sobre planeación tecnológica, pero lo poco que tenemos es excelente, como el libro de Giral y González a que me referí anteriormente.

También tenemos, accesible y disponible, la guía de orientación y como consultor, el eminente tecnólogo, el Ing. Enrique Canales, quien fue director de la Virto-Tec, grupo tecnológico del grupo de las plantas de las plantas que las permitieron tener un carácter de incremento de las plantas de envases de vidrio que adquirieron en E.U.A. financieras por parte del mismo país, para ser el mismo activo que será generado por la operación más eficiente de las plantas por ellas tecnológicamente mejoradas.

Tanto Giral Barnes-González como Canales Canales coinciden en pensar que el esfuerzo de planeación tecnológica y los resultados que de ella se derivan comienzan con la definición de la posición tecnológica de la empresa en cuestión, o "mapa", como prefieren llamarlo Enrique Canales que como escritor editorial en "El Norte" inventó también el término "mapa".

Presentamos e incluimos un ejemplo de mapas tomados del libro de Giral Barnes-González que por sí mismos, esperando que contribuyan a despertar inquietudes sobre los aspectos tecnológicos o los mapas de decisión e impulsar el proceso, si se les quiere, "VEN TABLAS *** Concluyendo, el mensaje que quisiera darles en relación con la planeación tecnológica y sus desarrollos derivados es el siguiente:

- Se Necesita
- Se Puede
- Se Debe
- Se Requiere

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

similar observado desde la segunda guerra mundial y sólo interrumpido por
Cuatro son los factores que a juicio de los estudiosos del tema han llevado a este fenómeno de globalización:

1.- El incremento del nivel de intercambio comercial y de inversiones entre las distintas economías. Lo cual ha originado no sólo mayor competencia en los mercados, sino una competencia agresiva que busca el dominio absoluto de las industrias. Esto ha originado una necesidad imperiosa de las compañías de ampliar su radio de acción para sobrevivir.

El mayor tamaño de operaciones en una industria o bien su especialización, por ejemplo, permiten obtener economías de escala, al reducirse la curva de aprendizaje, amortizar los gastos de investigación y desarrollo o capitalizar el uso de marcas y compañías publicitarias.

2.- Las menores diferencias en los patrones culturales y niveles de vida de la población, también han contribuido a la globalización. Esto sobre todo asociado al desarrollo de los medios de comunicación y con la reducción de la brecha de niveles de vida entre las mismas economías desarrolladas y de estas con ciertos segmentos de población de las naciones de reciente industrialización.

3.- Los avances tecnológicos que incrementan las economías de escala de algunos productos, determinan que las empresas pueden potencialmente lograr ventajas de costos al centralizar la producción, o reducir costos de transporte o almacenaje.

4.- Por último, los cambios tan dramáticos en los costos comparativos de los factores de producción sufridos en los últimos años, hacen conveniente el organizarse globalmente. Así aquellas empresas que participan en mayor número de mercados, pueden adaptar su esquema de producción de los cambios en costos relativos de capital, mano de obra, energía o materiales.

La globalización a nivel compañías se explica y es parte del fenómeno de creciente internacionalización e interdependencia de las economías nacionales a través del comercio y de la inversión extranjera directa.

Durante los últimos cinco años, el comercio ha resurgido con fuerza, apuntalando el crecimiento de la economía internacional en particular de los países industrializados.

La tasa de crecimiento promedio del volumen de comercio de 1985 a 1990 se estima será de 6.3% en promedio anual, más del doble del crecimiento de la economía mundial. Este fenómeno de hecho viene a confirmar un patrón

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

GLOBALIZACION DE MERCADOS

La. Carlos Salazar Lomelin
Agradecemos a los organizadores de este curso de especialización para la competitividad internacional, la Universidad de León, por haber organizado esta mesa de trabajo con el tema de la globalización de los mercados.
El objetivo de mi exposición será analizar y comprender por globalización cómo surge y qué influencias esta actividad de comercio internacional, para finalmente exponer algunas líneas de como podemos ser el país y en nuestra empresa orientar esta actividad.
A nivel microeconómico la globalización es un proceso mediante el cual una corporación o empresa capitaliza su posición mundial en determinados mercados para obtener ventajas en mercados nacionales o locales.
Las empresas globales diseñan estrategias para salvar las barreras culturales o diferencias entre mercados nacionales enfocando al mundo como un sistema de actividad. A diferencia del paradigma tradicional de la empresa internacional, sus sistemas administrativos y productivos se enfocan más al desempeño global de la compañía que a los resultados de X o Y mercados.
Las empresas de este tipo consideran las diferentes áreas de la compañía en distintos mercados como un pool de recursos, el cual deben optimizar en función de objetivos de largo alcance a nivel internacional. Todos los recursos administrativos, tecnológicos de desarrollo de productos, de diseño y de marketing a nivel mundial constituyen un pool que puede ser considerado para lograr ventajas competitivas en los distintos mercados.
Las decisiones sobre como integrar el proceso de producción, dónde localizar las plantas, cómo transportar, cómo almacenar y cómo y dónde vender se determinan bajo consideraciones estratégicas globales, donde prevalecen los criterios de máxima eficiencia y menor costo.
A partir de 1970 un creciente número de industrias han adoptado características de mercados globales: televisores, automóviles, equipo de computación, telecomunicaciones, máquinas de coser, ropa de marcas, petróleo, petrodinámicos y más recientemente comida rápida, servicios financieros, son algunos ejemplos de industrias que compiten y diseñan sus estrategias en forma global, por lo menos en algunas de sus funciones.

relación comercial con Japón, 29,500 con los 4 tigres asiáticos y 12,300 con similar observado desde la segunda guerra mundial y sólo interrumpido por los años de recesión o lento crecimiento de principios de los ochentas. (Ver Gráfica 1).

Este patrón ha hecho más dependientes a las distintas economías de su sector externo, ya que si en 1960, el comercio exterior representaba el 9% del producto mundial en 1990 representará el 18.5%. (Gráfica 2).

La internacionalización de las economías ha estado acompañado por otros cambios profundos en la estructura de las relaciones comerciales entre los países.

Uno de ellos ha sido el cambio de la composición de los productos intercambiados, al reducirse la importancia de los bienes básicos como minerales, alimentos, acero, papel, hacia productos de mayor contenido tecnológico como electrónica, equipo de comunicación y los mismos servicios. (Gráfica 3).

Otro elemento determinante del comercio internacional, es la preminencia de las exportaciones manufactureras a nivel mundial en los últimos 10 años vs los productos primarios y energéticos. (Gráfica 4).

También dramático ha sido la pérdida de participación de los USA e Inglaterra en el mercado global de las exportaciones a costa del avance de Japón, de los países asiáticos de nueva industrialización (Korea, Taiwan, Singapur, Hong Kong) y de Alemania Federal.

Referido al sector manufacturero este cambio ha implicado una baja en la participación de los USA en las exportaciones mundiales de 17.1% en 1960 a 11.3% en 1988. Por el contrario, Japón pasó de un 4.7 a un 12.7%, los Nics o Tigres asiáticos mejoran de 4.4 a 9.1%. Por su parte Alemania incrementa su participación de un 13.3% en 1960 a un 14.2% de la exportación total de manufacturas. (Gráfica 5).

Gran parte de la ganancia en los mercados de exportación de los países asiáticos y de Alemania, se ha realizado en el mercado de los Estados Unidos, desplazando en buena medida a los productos locales y otros países menos competitivos.

De hecho uno de los fenómenos que ha caracterizado la escena mundial ha sido el creciente déficit comercial de la economía norteamericana, el cual en los últimos diez años ha crecido de un nivel de 33,900 millones de dólares a 127,200 el año pasado. De éste déficit 52,600 millones se genera en su

Cuanto son los factores que a juicio de los estudiosos del tema han llevado a este fenómeno de globalización.

1.- El incremento del nivel de intercambio comercial y de inversiones entre las distintas economías. Lo cual ha llevado a un nivel de competencia en los mercados, sino una competencia en el mundo absoluto de las industrias. Esto ha obligado a las compañías de ampliar su campo de acción.

El mayor tamaño de operaciones en una especialización, por ejemplo, para obtener economías de escala, al reducirse la demanda de los gastos de investigación y desarrollo o costosos uso de marcas y patentes publicitarias.

2.- Las menores diferencias en los patrones culturales y niveles de vida de la población, también han contribuido a la globalización. Esto sobre todo asociado al desarrollo de los medios de comunicación y la reducción de la brecha de niveles de vida entre las naciones de reciente industrialización.

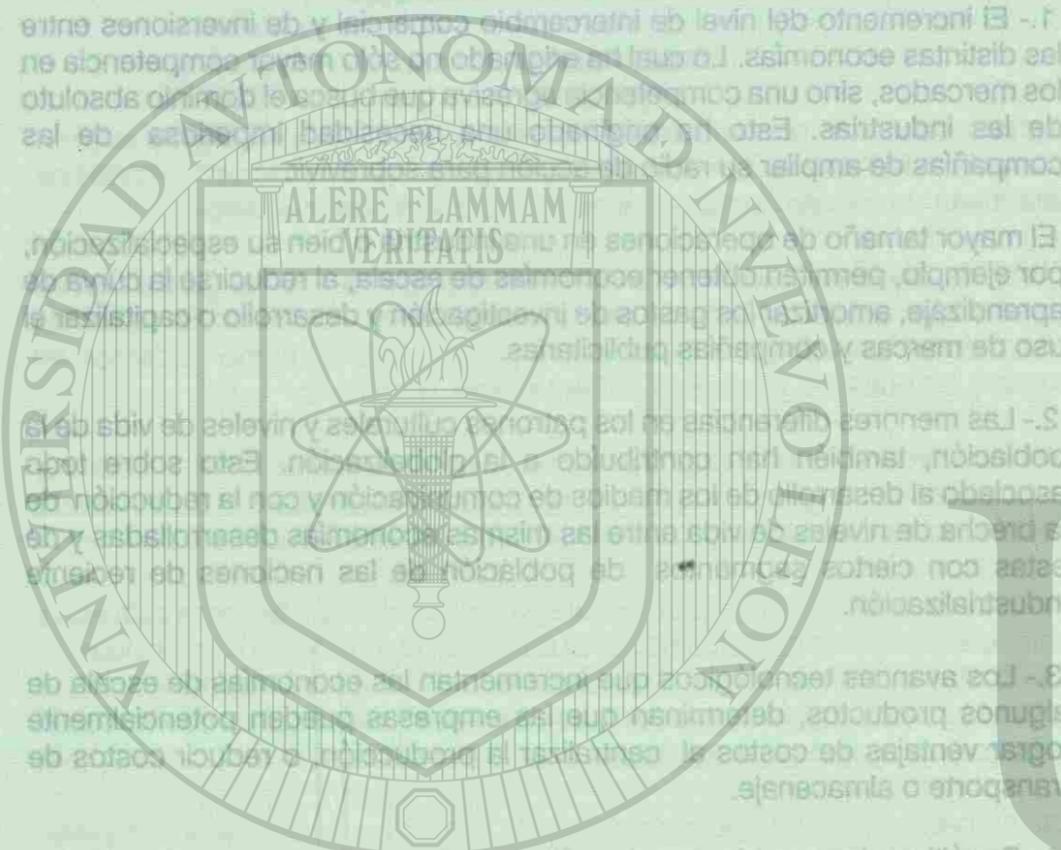
3.- Los avances tecnológicos que incrementan las economías de escala de algunos productos, determinan que las empresas puedan colonialmente lograr ventas de costos al reducir los costos de transporte o almacenaje.

4.- Por último, los cambios tan dramáticos en los costos comparativos de los factores de producción sufridos en los últimos años, hacen conveniente el organizarse globalmente. Así aquellas empresas que participan en mayor número de mercados, pueden adaptar su esquema de producción de los factores de costo relativo de cada uno de los países.

La globalización a nivel de compañías se explica y es parte del fenómeno de creciente internacionalización e interdependencia de las economías nacionales a través del comercio y de la inversión extranjera directa.

La tasa de crecimiento promedio del volumen de comercio de 1985 a 1990 se estima será de 6.3% en promedio anual, más del doble del crecimiento de la economía mundial. Este fenómeno de hecho viene a confirmar un patrón de crecimiento industrializados.

La tasa de crecimiento promedio del volumen de comercio de 1985 a 1990 se estima será de 6.3% en promedio anual, más del doble del crecimiento de la economía mundial. Este fenómeno de hecho viene a confirmar un patrón de crecimiento industrializados.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

relación comercial con Japón, 29,900 con los 4 tigres asiáticos y 12,300 con Alemania. (Ver Gráfica 6).

El surgimiento de los asiáticos como gran fuerza competitiva en los E.E.U.U., es de hecho uno de los elementos detonantes del fenómeno de globalización y el punto neurálgico que está atrás de las tendencias mundiales de legislación proteccionista y de formación de bloques comerciales. (CEE 1992/E.U. -Canadá).

El avance de las economías orientales y en particular Japón ha estado apuntalada por un fuerte proceso de inversión, tanto doméstica como internacional. Los países asiáticos son en el contexto internacional los que han mantenido un dinamismo mayor en su inversión. En promedio estas economías invierten domesticamente entre el 25 y el 30 de su producto, comparado con cifras inferiores al 20% en la mayor parte de las economías occidentales y porcentajes muy cercanos al 15% en las latinoamericanas. (Gráfica 7).

El incremento de las relaciones comerciales no sólo se ha apoyado con procesos internos de inversión, sino particularmente en los últimos cinco años ha habido un surgimiento significativo de la inversión extranjera directa, como parte del fenómeno de globalización.

Así por ejemplo el flujo de inversión extranjera directa mundial en dólares constantes ha aumentado de niveles de 30 billones en 1982 a 160 billones estimados para 1989. (Gráfica 8).

A este respecto también vale la pena resaltar el cambio que se ha dado en la posición relativa de los Estados Unidos, país que de ser predominantemente inversor ha pasado a ser un país predominantemente receptor de inversión extranjera. Por ejemplo, mientras que del 76 al 80 E.E.U.U. realizó entre 45 y 50% de la IED Mundial, en los últimos 3 años su importancia se reduce a menos del 20% promedio.

Por el contrario, la necesidad de Japón y otros países de proteger sus mercados y la revaluación de sus monedas contra el dólar observadas a partir de 1985 los han llevado a incrementar sus inversiones en los Estados Unidos a tal grado que en la actualidad este país esta absorbiendo cerca del 58% de la inversión extranjera contra sólo 30% en 1976. (Ver gráfica 9).

La presión competitiva externa ha obligado a las compañías norteamericanas a redefinir sus estrategias obligándolas a elevar su competitividad ya no para conquistar nuevos mercados, sino para sobrevivir en su propio ámbito.

1020115300
162534

similar observado desde la segunda guerra mundial y sólo interrumpido por los años de recesión o lento crecimiento de principios de los ochentas. (Ver Gráfica 1)

Este patrón ha hecho más dependientes a las economías de su sector externo ya que en 1980 el comercio exterior representaba el 32% del producto mundial en 1980 representaba el 22% (Gráfica 2)

La internacionalización de las economías ha estado acompañada por profundos cambios profundos en la estructura de las relaciones comerciales entre los países.

Uno de ellos ha sido el cambio de la composición de los productos intercambiados al reducirse la importancia de los bienes básicos como minerales, acero, papel, hacia productos de mayor contenido tecnológico como electrónicos, equipo de comunicación y los servicios. (Gráfica 3)

Otro elemento determinante del comercio internacional es la importancia de las exportaciones manufactureras a nivel mundial en los últimos 10 años los productos primarios y energéticos. (Gráfica 4)

También dramático ha sido la pérdida de participación de los USA y Japón en el mercado global de las exportaciones a costa del avance de Japón, de los países asiáticos de nueva industrialización (Korea, Taiwán, Singapur, Hong Kong) y de Alemania Federal.

Respecto al sector manufacturero este cambio ha implicado una baja en la participación de los USA en las exportaciones mundiales de 17.1% en 1980 a 11.9% en 1988. Por el contrario, Japón pasó de un 4.7 a un 12.7%, los tigres asiáticos mejoraron de 4.4 a 9.1%. Por su parte Alemania incrementó su participación de un 12.8% en 1980 a un 12% en 1988 (Gráfica 5)

Gran parte de la ganancia en los mercados de exportación de los países asiáticos y de Alemania, se ha realizado en el mercado de los Estados Unidos, desplazando en buena medida a los productos locales y otros países menos competitivos. Como resultado de los fenómenos de la globalización la balanza mundial ha sido el creciente déficit comercial de la economía norteamericana, el cual en los últimos diez años ha crecido de un nivel de 33,900 millones de dólares a 127,200 el año pasado. De este déficit 52,600 millones se genera en su

B. - Una racionalización de la presencia del Estado en la economía, mediante la globalización para muchas firmas norteamericanas y de otros países más que una opción estratégica es un requerimiento competitivo, sobre todo en los sectores en donde los cambios tecnológicos y de mercado exigen modificaciones constantes en el diseño de los productos.

Las empresas internacionales de hoy han dejado de operar en ámbitos protegidos. Las barreras geográficas se han borrado por las tendencias de liberalización comercial, por la reducción de los costos de transporte y por la aparición de competidores más agresivos y más preparados tecnológicamente y administrativamente.

En México, el fenómeno de globalización nos toma con retraso y en un momento donde apenas estamos reencausando la economía y saliendo de la crisis.

Durante más de 40 años México, vivió dentro de un esquema de proteccionismo que limitó la capacidad competitiva de la economía y de sus empresas. Este esquema se complicó, con la adopción de políticas expansionistas que apalancadas en el endeudamiento externo y en el petróleo buscaron salir del sub-desarrollo acumulando activos, sin preocuparse de la competitividad internacional.

El proteccionismo como vía de desarrollo no es una respuesta para ninguna economía que busque la modernización. Gobiernos tan distintos entre sí como Rusia, China, Europa Oriental y los mismos latinoamericanos, incluyendo México, van a tener que escoger entre modificar sus actuales formas de organización económica o seguir observando el deterioro en los estándares de vida de la población.

México, parece haber aprendido la lección, hemos vivido en los últimos 7 años un proceso de ajuste que va más allá del mero sacrificio de ingresos.

La actuación responsable de las últimas dos administraciones ha permitido la aplicación de políticas más sensatas que contribuyen a darle una esperanza a este país de ser más competitivo a nivel internacional.

Entre los eventos más importantes están:

A.- Un ajuste en las finanzas del gobierno equivalente al 12% del PIB, al pasar el déficit presupuestal antes de intereses del (8%) del PIB a un superávit de 4.4%.

relación comercial con Japón, 29,000 con los 4 países asiáticos y 12,300 con Alemania. (Ver Gráfico 8)

El surgimiento de los salarios como gran fuerza competitiva en los E.U.U. es de hecho uno de los elementos detonantes del fenómeno de globalización y el punto neurálgico que está entre las tendencias mundiales de legislación proteccionista y de liberalización de mercados. (Ver Gráfico 7)

El avance de las economías orientales y en particular las japonesas, apuntada por un fuerte crecimiento de la industria comercial y como internacional. Los países asiáticos son en general los principales receptores de inversión extranjera directa en su inversión. En promedio han mantenido un ritmo mayor en su inversión. En promedio las economías invierten aproximadamente entre el 10 y el 20 de su producto interno bruto en la inversión directa de las economías occidentales y en particular en las latinoamericanas. (Gráfico 7)

El incremento de las relaciones comerciales no sólo se ha observado con procesos internos de inversión, sino particularmente en los últimos años ha habido un surgimiento significativo de la inversión extranjera directa, como parte del fenómeno de globalización.

Así por ejemplo el flujo de inversión extranjera directa mundial en dólares constantes ha aumentado de niveles de 30 billones en 1982 a 100 billones estimados para 1989. (Gráfico 8)

A este respecto también vale la pena resaltar el ejemplo que se ha dado en la posición relativa de los Estados Unidos, país que de ser predominantemente receptor de inversión extranjera ha pasado a ser un país predominantemente receptor de inversión extranjera. Por ejemplo, mientras que del 75 al 80 E.U.U. realizó entre 45 y 50% de la IED mundial, en los últimos 3 años su importancia se reduce a menos del 20% promedio.

Por el contrario, la necesidad de Japón y otros países de proteger sus mercados y la revaluación de sus monedas contra el dólar observadas a partir de 1985 los han llevado a incrementar sus inversiones en los Estados Unidos a tal grado que en la actualidad este país está absorbiendo cerca del 28% de la inversión extranjera como sólo 30% en 1970. (Ver Gráfico 9)

La presión competitiva externa ha obligado a las compañías norteamericanas a redefinir sus estrategias obligándolas a elevar su competitividad y no para conquistar nuevos mercados, sino para sobrevivir en su propio ámbito.

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



182934

B.- Una racionalización de la presencia del Estado en la economía, mediante la desincorporación de empresas y organismos deficitarios, la desregulación de actividades y la ampliación del campo de actividades a las empresas privadas.

C.- Una mayor apertura externa a los procesos de comercio e inversión extranjera, que busca insertar en forma definitiva a México en el escenario mundial.

La reforma comercial, efectuada a través de la eliminación de permisos de importación y reducción de aranceles, facilita el accionar de las empresas locales para proveerse de insumos a precios competitivos y facilita el acceso a los exportadores mexicanos al aumentar la reciprocidad comercial con otras naciones.

Por su parte la nueva reglamentación a la inversión extranjera, permitirá estimular la presencia de capital complementario, de una tecnología y en general de capacitación gerencial y de recursos humanos.

Por otra parte ayudará a que México fortalezca su sector exportador a través de la participación de las transacciones en los mercados extranjeros.

D.- Otro elemento positivo para la economía es la renegociación de la deuda externa, la cual ayudará a reducir la salida de ahorro doméstico para su servicio de un 6 a un 2% del PIB, con lo cual habrá recursos disponibles para invertir en la modernización de la planta productiva.

Los esfuerzos de cambio de alguna manera han fructificado en México, la balanza comercial de México, negativa en más de 3,000 millones de dólares en 1980 y 1981, se mantiene actualmente en balance a pesar de la apertura y de la reciente apreciación del tipo de cambio en términos reales. (Ver gráfica 10).

Por su parte las exportaciones de manufacturas se han cuatruplicado entre 1983 y 1989, constituyendo uno de los cambios estructurales más importantes de esta economía en los últimos 40 años.

A pesar de estos esfuerzos por recuperar el tiempo perdido, México presenta un rezago en su capacidad competitiva, que tendremos que salvar en los próximos años, para no regresar al obscurantismo económico en los 70s.

Algunos de los problemas que enfrenta la industria nacional son en materia productiva: la falta de integración de los procesos productivos, el empleo de

La globalización para muchas firmas norteamericanas y de otros países más que una opción estratégica es un requerimiento competitivo, sobre todo en los sectores en donde los cambios tecnológicos y de mercado exigen modificaciones constantes en el diseño de los productos.

Las empresas internacionales del hoy se enfrentan a cambios en ámbitos protegidos. Las barreras de protección comercial, por la liberalización de la comercialización de mercancías, la apertura de mercados y la liberalización de la inversión extranjera.

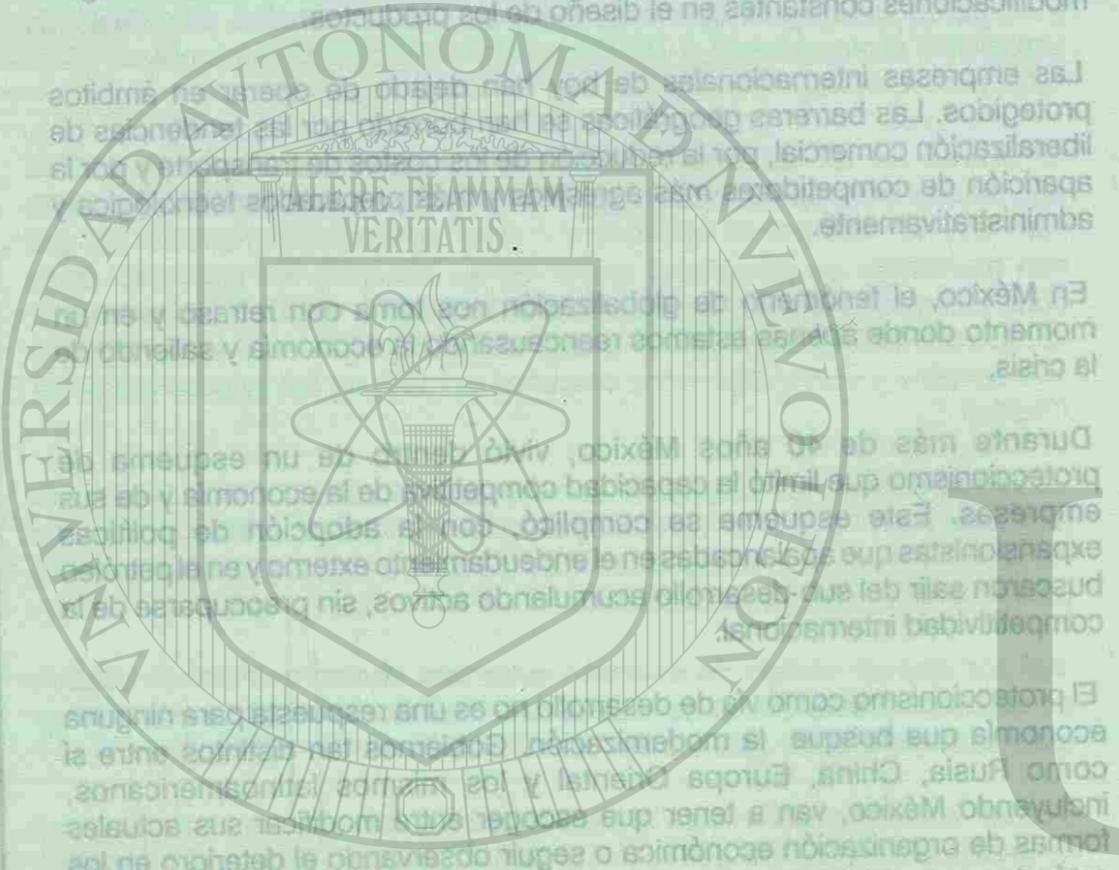
En México, el fenómeno de globalización hoy tiene con retraso y en un momento donde se están realizando esfuerzos económicos y sociales para superar la crisis.

Durante más de 40 años México vivió dentro de un esquema de protecciónismo que limitó la capacidad competitiva de la economía y de sus empresas. Este esquema se cumplió con la adopción de políticas expansionistas que se basaban en el endeudamiento externo en el exterior para salir del sub-desarrollo acumulando déficits, sin preocuparse de la competitividad internacional.

El proteccionismo como vía de desarrollo no es una respuesta para ninguna economía que busque la modernización. Los países que han logrado superar el estancamiento como Rusia, China, Europa Central y los países latinoamericanos incluyendo México, van a tener que adoptar una política de apertura en las formas de organización económica o seguir observando el deterioro en los estándares de vida de la población.

México parece haber aprendido la lección, hemos vivido en los últimos 7 años un proceso de ajuste que va más allá del nivel de ingresos. La situación responsable de las últimas dos administraciones ha permitido la aplicación de políticas más sensatas que continúan a dar una apertura a este país de ser más competitivo a nivel internacional. Entre los eventos más importantes están:

A.- Un ajuste en las finanzas del gobierno equivalente al 12% del PIB, al pasar el déficit presupuestal antes de intereses del (6%) del PIB a un superávit de 4.4%.



tecnologías no competitivas, escalas de operación inadecuadas, deficiencias de infraestructura de servicios y comunicación; por citar algunas relevantes.

Así mismo hay que señalar que nuestra base exportadora sigue siendo poco diversificada y altamente dependiente de productos del sector primario. Por ejemplo, sólo diez renglones de exportación representan el 54% de nuestras exportaciones y dentro de ellos los correspondientes a productos primarios representan el 36.5% de nuestras ventas, encabezados por el petróleo crudo que aún significa el 23.5% de las exportaciones. (Ver gráfica 11)

Parte de los problemas mencionados podrán subsanarse con inversiones inteligentes, con organización y trabajo eficientes; pero otra parte requerirá adoptar nuestros procesos de planeación públicos y privados en función del marco global en que nos vamos a desarrollar.

Al gobierno le corresponde mantener una política consistente que dé direccionamiento a la economía y garantice el crecimiento y la estabilidad.

En el manejo de la apertura económica, deberá actuar con pragmatismo, para asegurar que México recibirá un trato recíproco y justo de sus socios comerciales; para lo cual es necesario amplíe el marco de las negociaciones multilaterales, regionales y bilaterales. Es indispensable también que modernice sus sistemas aduaneros para resguardar a la industria nacional de prácticas desleales.

En materia de infraestructura, lejos de buscar la solución a todas las deficiencias a nivel nacional, el gobierno debe enfocarse y concentrar sus esfuerzos a desarrollar áreas o regiones que sirvan como plataformas para un comercio exterior moderno y dinámico.

Un aspecto central para garantizar la competitividad de nuestra economía es mantener una política de cambio competitiva, que estimule los flujos de inversión hacia el sector de exportaciones garantizando una rentabilidad razonable en función de los riesgos asumidos.

Es evidente también que si hemos de movernos en la arena internacional, se requerirá que nuestras legislaciones fiscal y laboral faciliten el proceso de internacionalización en México, eliminando aquellos obstáculos que puedan afectar de manera significativa la competitividad.

A nivel empresa es necesario modificar la cultura organizacional para adaptar los objetivos y procesos administrativos de la empresa a la realidad de la

B - Una racionalización de la presencia del Estado en la economía, mediante la desincorporación de empresas y organismos deficitarios, la desregulación de actividades y la ampliación del campo de actividades a las empresas privadas.

C - Una mayor apertura externa a los mercados internacionales, que permita la inversión extranjera, que permita atraer al país recursos financieros y tecnológicos del mundo.

D - Otro elemento positivo para la economía es la reducción de la dependencia externa, lo cual ayudará a reducir la salida de ahorro doméstico para su servicio de un 6 a un 2% del PIB, con lo cual podrá reducirse el nivel de inversión en la modernización de la planta industrial.

Los esfuerzos de cambio de alguna manera han incidido en México, la balanza comercial de México, negativa en más de 3,000 millones de dólares en 1980 y 1981, se mantiene actualmente en balance a pesar de la apertura y de la reciente apreciación del tipo de cambio en términos reales. (Ver gráfica 11)

Por su parte las exportaciones de manufacturas se han constituido en un elemento importante de esta economía en los últimos 40 años.

A pesar de estos esfuerzos por recuperar el tiempo perdido, México presenta un déficit en el comercio exterior que continúa siendo un problema importante para el desarrollo de la economía en los 70s.

Algunos de los problemas que enfrenta la industria nacional son en materia productiva: la falta de integración de los procesos productivos, el empleo de



apertura externa, bajo un enfoque de calidad integral y de satisfacción al cliente.

El surgimiento de mercados globales alcanzará irremediamente a muchas empresas, que aún no asimilan los cambios que están ocurriendo. El esquema de apertura que vivimos es un proceso que irá consolidándose con el tiempo y las empresas de México, además de defender su mercado interno deberán salir a vender con éxito en los mercados internacionales. Para ello deberán entender que la comercialización a nivel internacional es un proceso complejo. No basta en la mayoría de los casos contar con productos de calidad y buen precio, sino es indispensable establecer un vínculo permanente entre el productor y su mercado.

Los compradores extranjeros, en particular los que demandan insumos para la industria, prefieren a los proveedores confiables que mantengan estándares de calidad, tengan buen servicio, respeten los tiempos de entrega y den continuidad al suministro.

También es importante que el exportador mexicano se mantenga atento a los cambios frecuentes en los patrones de consumo y estándares a nivel internacional con el objeto de poder reaccionar con prontitud adaptando sus productos a las nuevas condiciones.

Así mismo, en el área productiva, el éxito en los negocios internacionales, requerirá establecer mecanismos para adquirir y desarrollar las tecnologías mas apropiadas en cada área para reforzar la competitividad de nuestras empresas. Día a día se ha demostrado que las ventajas comparativas en términos de algún insumo pueden ser compensadas, por diferencias en la tecnología o en la escala de producción.

Por último hay que recalcar que el proceso de globalización que se ha dado en el campo comercial, ha estado acompañado por procesos intensos de inversión de capital en nuevas plantas y tecnologías que implican asumir mayores riesgos y alargar los plazos de retorno de capital. Este nuevo marco de la planeación exigirá empresarios comprometidos con el futuro del país y con el deseo de trascender su escala local.

Muchas Gracias.

tecnologías no competitivas, escalas de operación inadecuadas, deficiencias de infraestructura de servicios y comunicación, por citar algunas relevantes.

Así mismo hay que señalar que nuestro país exportador sigue siendo poco diversificado y altamente dependiente de unos pocos productos primarios. Por ejemplo, sólo diez regiones de productos básicos representan el 80% de nuestras exportaciones y dentro de éstas las exportaciones de productos primarios representan el 36.5% de nuestro total de exportaciones.

Para de los problemas mencionados por el autor, se requiere con inversiones inteligentes, con organización y trabajo éticos; pero que para ello se adopten nuestros métodos de investigación y proyectos en función de un marco global en los negocios a desarrollarse.

En el manejo de la actividad económica, debe existir un pragmatismo para asegurar que cuando se trate un tipo específico y justo de sus actividades comerciales; para lo cual es necesario emplear el marco de las negociaciones multilaterales, regionales y bilaterales. Es indispensable también que modernice sus sistemas de gestión para responder a la industria nacional de prácticas destetadas.

En materia de infraestructura, debe darse prioridad a todas las deficiencias a nivel nacional, el gobierno debe impulsar y concentrar sus esfuerzos a desarrollar áreas o regiones que sirvan como plataformas para un comercio exterior moderno y dinámico.

En el aspecto central para garantizar la competitividad de nuestra economía es necesario tener una política de incentivos que estimule los flujos de inversión hacia el sector de exportaciones, garantizando una rentabilidad razonable en función de los riesgos asumidos.

Es evidente también que si hemos de movernos en la arena internacional, se requerirá que nuestras organizaciones fomenten y apoyen el proceso de internacionalización en todos los niveles, eliminando aquellos obstáculos que puedan afectar de manera significativa la competitividad.

A nivel empresa es necesario modificar la cultura organizacional para adecuar los objetivos y procesos administrativos de la empresa a la realidad de la



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE VERACRUZ DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CONCLUSIONES

Ing. Hilario Lozano Montemayor

Grupo ALFA

31. Octubre. 1989

Distinguidos miembros del Presidium,
Honorables Damas,
Amigos Ex-compañeros de la Fac. de Ciencias Químicas.
Amigos todos:

Antes que nada, quisiera expresar mi satisfacción al participar en este evento, ya que como ex-alumno de la Fac. de Ciencias Químicas, no puedo menos que alegrarme al ver que nuestra escuela trasciende al participar en la resolución de la problemática actual de nuestro país, además seguro estoy que este FORO, contribuirá a que empresarios, profesionistas y estudiantes puedan ubicar el país en el medio de competitividad y de calidad que el mundo actual demanda.

Voy a tratar de presentar a ustedes las ideas básicas y fundamentales que tanto las conferencias plenarias, como las mesas de trabajo, dejan como resultado en nuestro FORO.

I.- Al iniciar hoy por la mañana esta reunión, Benito Bucay, de manera amigable y a la vez concienzuda, nos plantea en primera instancia un cuestionamiento hacia la competitividad, y posteriormente a un análisis de la trascendencia que el cambio actual esta implicando en la cultura de nuestro país, nos contrasta dentro del mundo empresarial, el proceso convencional de administrar contra el proceso administrativo que se demanda en la actualidad.

Primeramente se señala que hay un contraste sobre si el modelo de apertura es bueno para el país, si va a ser duradero y si podemos confiar en el, y la respuesta a estas dudas la tenemos al observar que nuestro modelo de apertura no es peculiar de México, es un modelo de alcance mundial que nos presenta mercados y economías en su conceptualización global.

A nivel mundial los cambios políticos y económicos de nuestro momento (pensando en este año), son sumamente trascendentes y nos demanda interpretar nuestros negocios y nuestras formas de vida de manera diferente. Benito, nos plantea un cuestionamiento de origen. "De dónde se origina el cambio y de dónde se puede originar el cambio requerido".

Y dando una explicación establece que todo individuo quiere siempre ser un poco mejor cada día para realizarse, lo cual origina un concepto de mejoría permanente para impulsar nuestro espíritu de servicio y de cambios positivos; por lo cual, se establece que este impulso de cambio no es transitorio, pues prácticamente es inherente al individuo.

Si va a avanzar no se va a regresar.

Impactantes dos ejemplos presentados desde el punto de vista:

- * Financiero...
- * Mercado petrolero
- * El desarrollo industrial de la industria maquiladora, el endeudamiento de los Estados Unidos de Norte América.
- * Y con una reflexión nos remarca la violencia con la que se esta presentando el cambio.

El Mundo Empresarial

Se señala la competencia en investigación y desarrollo, como el elemento que establece la distancia o la brecha entre negocios competitivos.

Hoy en día el empresario se encuentra ante vertiginosos cambios en su ambiente de negocios, provocado por fusiones y crecimientos y en muchas veces, desiciones de otras que impactan mi negocio.

¿Qué es la apertura?

En primera instancia "el juego es en serio" y se requiere fundamentalmente conocer las reglas de este juego.

- A) Hay que estudiar el Cómo
- B) Hay que preguntar y de ahí poder construir una estrategia.

Comparación de los procesos administrativos

Convencional

- * Fuertemente diferido por sistemas
- * Rígida estructura del personal
- * Planeación libre de sorpresas
- * Estandarización de productos y control a posteriores.

Actual

- * Es necesario brincar del administrador al empresario
- * Desarrollo es el riesgo
- * Intensificar la comunicación
- * No parálisis, por tanto análisis
- * Participación de todos
- * Contralor que ayude a la tarea no que la limite
- * Ejecutivo apasionado por la calidad al servicio y para otorgar el reconocimiento.

Y al finalizar, Benito nos señala que se requieren administradores que provoquen el cambio, y que no tenemos mucho tiempo para esperar.

II.- **Felipe Cortés** de manera directa, nos plantea práctica interpretación del reto de la competitividad de nuestro medio.

Aclara que competitividad no es sinónimo de capacidad tecnológica o efectividad *competitividad*, es *satisfacer la necesidad de sus clientes en forma efectiva* agrega como elemento vital al hablar de competitividad, es que para que esta exista, la empresa debe tener éxito económico, es decir, una empresa debe ser competitiva y rentable. Un ejemplo pragmático sobre la forma en que la industria japonesa manufacturera de motocicletas invadió el mercado de los Estados Unidos usando estrategias variables como:

- * Alta tecnología
- * Clasificación del mercado
- * Servicio a clientes
- * Mejor precio

Y estos fueron elementos de éxito en su competitividad, el cual dió como resultado que las marcas japonesas sean las que cuentan con la mayor parte del mercado de motocicletas en Estados Unidos.

A nivel de productos industriales, Felipe nos provocó algunas reflexiones en cuanto a cuestionamientos vitales, sobre que debemos hacer para mejorar nuestra competitividad.

- * ¿Cómo modificar mi producción o servicio para que sea la más rentable a mi cliente?.
- * ¿Cómo puedo despertar el sentido de urgencia para competir?.
- * ¿Cómo me puedo anticipar a las necesidades de mi consumidor?.

Y sin tratar de llegar a fórmulas mágicas en cuanto a la manera de lograr estas mejoras en la empresa.

Se señalo como aspectos vitales:

- * Que la gente sepa lo que tiene que hacer y lo haga lo mejor posible.
- * Dar énfasis al concepto de calidad total, el cual contiene técnicas de medición, localización de problemas, modificación de valores, actitudes en la empresa.

Con lo anterior, podríamos considerar haber señalado retos internos en cuanto a la competitividad.

Como retos externos para la competitividad, podríamos señalar los que se han presentado en otros países que se caracterizan para ser competitivos:

- * Que permitan la exportación y se castiga la importación.
- * El gobierno planea el reconocimiento industrial y apoya las exportaciones.
- * Se da protección a industrias seleccionadas.
- * El exportador recibe los máximos beneficios económicos.

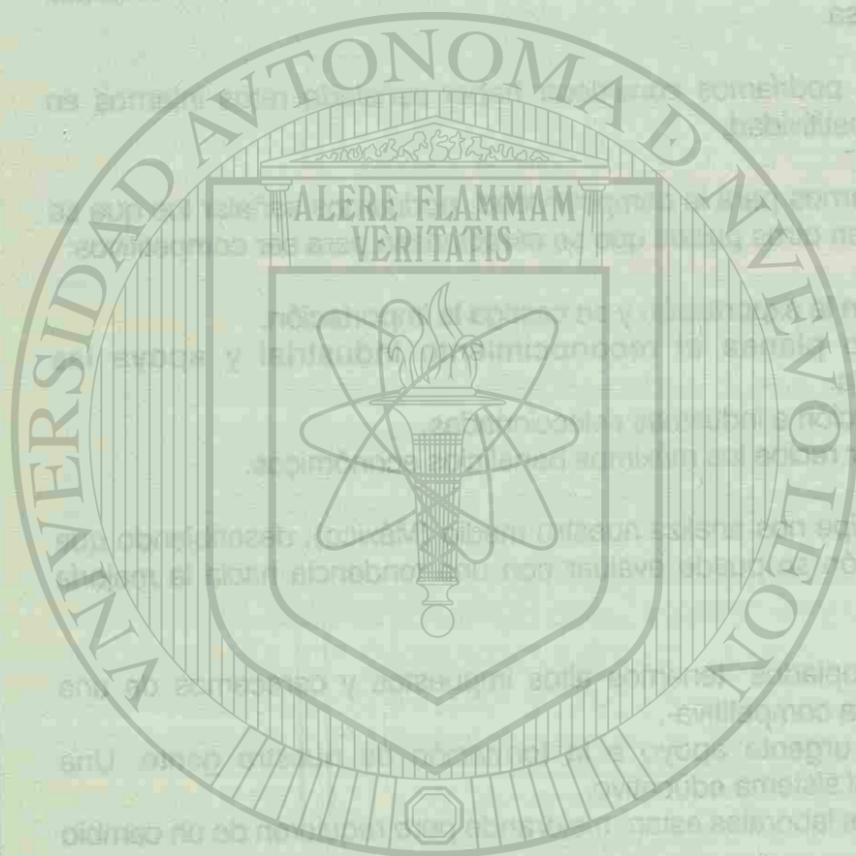
En particular, Felipe nos analiza nuestro medio (México), describiendo que si bien, la situación se puede evaluar con una tendencia hacia la mejoría carecemos de:

- * Créditos apropiados -tenemos altos impuestos y carecemos de una infraestructura competitiva-
- * Se requiere urgente apoyo a la formación de nuestra gente. Una adecuación al sistema educativo.
- * Las relaciones laborales estan mejorando pero requieren de un cambio acelerado.
- * Urgencia de crear empleos.

El reto esta frente a nosotros, pues es el hombre y no las máquinas quienes pueden hacer el cambio.

III.- **"Exportar, es actuar en las ligas mayores"**. Con esta frase, **Antonio Villarreal** nos trata de transmitir el reto y compromiso que significa la exportación de nuestros productos a cualquier parte del mundo.

Para darnos útil y necesaria información sobre nuestro medio, en este caso nuestro estado, Antonio nos describe algunos esfuerzos y avances en que se puede considerar los caminos imprescindibles para lograr que nuestros productos vayan a cualquier parte del mundo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE

- * Comunicación
- * Transporte
- * Despacho Aduanal
- * Financiamiento
- * Comercialización de nuestros productos.

Comunicación:

En materia de comunicación, ya sea la voz datos o imagen, podemos establecer que ella, la comunicación es el medio para evaluar la competitividad de nuestros productos.

Para que un consumidor en cualquier parte del mundo decida adquirir nuestros productos, requiere de conocer sus características. Serios esfuerzos para adquirir como estado o como país los recursos de la tecnología, necesarios para contar con los medios modernos de comunicación.

Transporte:

Fallas en el transporte limitan nuestra competitividad internacional. El transporte es vital para el consumo de nuestros productos -no se puede competir si no se coloca el producto en el tiempo, costo y volumen que lo requiere el consumidor-.

El resago de nuestros ferrocarriles o en nuestro transporte marítimo, son quizá de nuestras fuertes debilidades de infraestructura.

Despacho Aduanal:

En este ámbito a nivel de nuestro estado o del país, se presentan cambios importantes, próximamente se presentará la reforma aduanera mexicana, que seguramente contendrá modificaciones positivas en el pago de: impuestos y en las oficinas de asignaciones aduaneras.

Financiamiento:

En materia de financiamiento se han presentado significativas mejoras al establecer tasas competitivas a nivel internacional.

Comercialización:

Elemento vital en las estrategias de competitividad internacional, es el como comercializar nuestros productos, como hacer que el consumidor lo solicite y como llegar a él de manera oportuna.

Para concluir, Antonio nos deja una observación con gran sentimiento y establece -exportar es una misión, una causa y llega a ser una pasión-.

IV.- **Ernesto Martens**, plantea un reto para México en el ya cercano siglo XXI, centrado en el papel o responsabilidad de todos los mexicanos -el nivel de vida de un pueblo no depende de la mayor o menor cantidad de recursos con los que cuente, sino de la voluntad de sus habitantes para superarse- esto es, el fundamento filosófico de la calidad total.

Desde el más alto nivel hasta la persona de ocupación más humilde, tiene mucho que hacer para incrementar el valor de nuestro país.

Ante la apertura comercial y la competencia internacional, cambió totalmente el panorama esperado, ahora tenemos que competir queramos o no.

El Contexto Internacional.

A primera vista, el mundo quedará subdividido en bloques económicos poderosos que disputaran el mercado mundial: (Cuenca del Pacífico (Japón), Socialistas (Rusia), Mercomun Europeo (1992), USA y Canadá ante expectativas de los Latinoamericanos).

El mundo de hoy ha cambiado el poderío de la guerra de las armas, por el poderío de la competencia de mercado. -La comercialización global exige un ingrediente básico- **La Calidad**.

¿Qué es la Calidad?

Definiciones y conceptos de Crosby, Ishikawa, Taguchi, Deming, Juran. Cualquier organización puede hacer suya la calidad y desarrollar su propio enfoque. Y establece Martens "no hay calidad sin productividad", pero la productividad no tiene sentido sino incrementa o no motiva la calidad. Agrega: "*la dirección general debe enfocar su trabajo a establecer y dejar bien claro entre todo su personal, la misión de la empresa, así como la estrategia de calidad y los valores que la soportan*" en calidad total, la estrategia se centra en la mejora continua del proceso para lograr los requerimientos del cliente; el producto esta en manos del consumidor y no viceversa.

En cuanto a la administración del proceso de calidad, con este nuevo enfoque todos supervisan, todos verifican su propio trabajo.

Termina Ernesto Martens, señalando la trascendencia de los cambios en la legislación laboral en México, para acentuar el impacto de la calidad en nuestro medio y cultura -la calidad de vida de los habitantes depende en gran medida de la productividad de las empresas y de la mesura de su gobierno;

la calidad total en las empresas no solo genera ventas, genera empleos, la consecuencia de la calidad total es la productividad.

La única manera de saber si hay calidad, es con clientes satisfechos que así lo expresen.

*Las Conclusiones que se obtuvieron en la Mesa de Trabajo
"Liderazgo Factor Clave del Proceso de Calidad"
Presentada por el Ing. Ignacio Hernández Luna.*

Fueron:

Un líder debe:

- * Balancea el elemento humano con la técnica
- * Fomenta el trabajo en equipo
- * Convince de las bondades de las metas y fomenta buen ambiente de trabajo
- * Fomenta la formación de líderes
- * Ubica a la gente en su lugar
- * Valora a las personas
- * Globalizar eficiencia, empresa-hogar

Motivación:

- * Reconocer los méritos de la gente
- * Demostrarle a la gente que es útil
- * Convencer que el jefe es de carne y hueso
- * Convencer que el éxito del proceso es de todos.

*Las Conclusiones que se obtuvieron en las Mesa de Trabajo
"Planeación Tecnológica como Estrategia de Negocio"
Presentada por el Ing. Guillermo García Cano.*

Fueron:

1. Cuando la tecnología tiene influencia significativa en los resultados de una empresa, como en el caso de la industria de transformación, y en especial a las de proceso, se debe incorporar la planeación de la tecnología en el proceso integral de la planificación del negocio.

2. Hemos padecido en lo general como país, un complejo de inferioridad tecnológica, tal vez derivado de nuestras limitaciones de recursos materiales, pero injustificado por sobrados ejemplos, por lo que lo debemos superar y desterrar.

- 3. Ya existen experiencias mexicanas documentadas, y consultores nacionales expertos, disponibles para asesorarnos en el cómo empezar nuestros esfuerzos en materia de planeación de tecnología, cuando ésta se compruebe necesaria.
- 4. Se presentaron ejemplos de empresas que demuestran que los desarrollos tecnológicos les fueron vitales, realizados exitosamente por técnicos mexicanos, y con resultados económicos excelentes.

Las Conclusiones que se obtuvieron en la Mesa de Trabajo "La Mística para la Calidad Total" Presentada por el Ing. Ernesto Buenrostro Obscura

El concepto de Calidad Total por su íntima relación con la estadística, por lo general se entiende en forma parcial y no de una manera integrada.

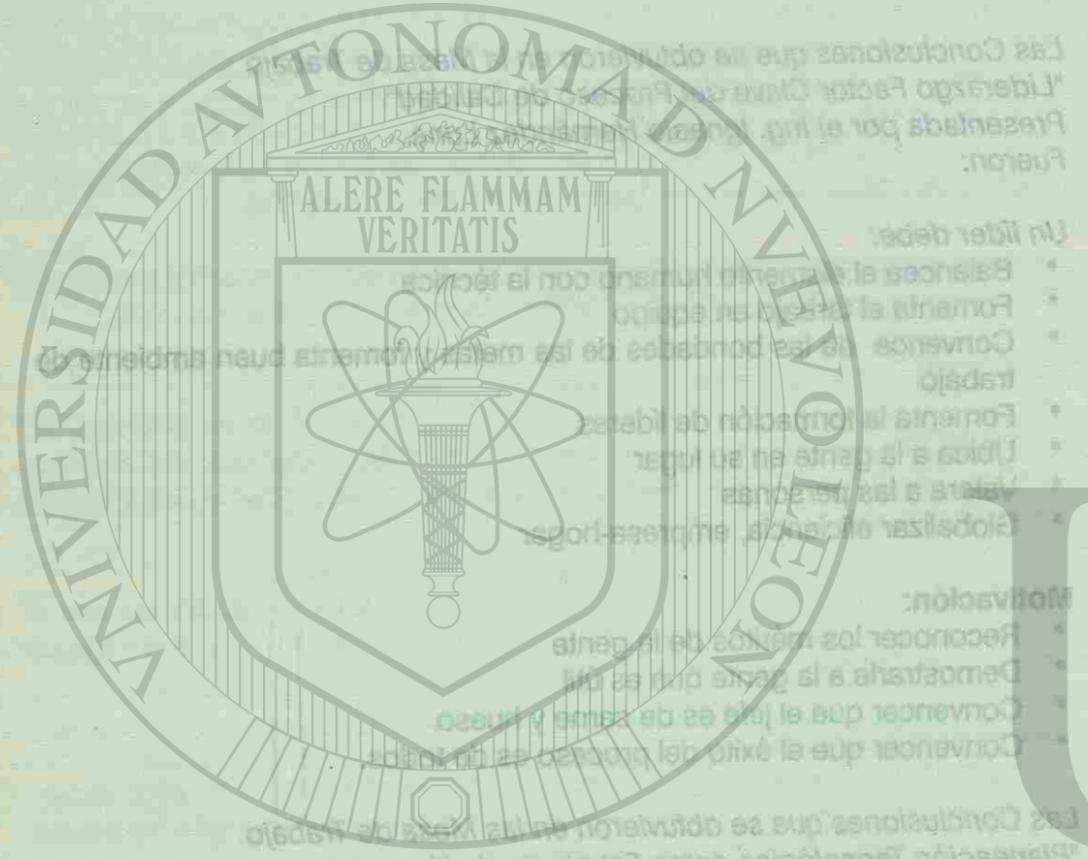
La calidad total o global no se refiere a los métodos o procedimientos, sino que su significado es más amplio e involucra a la administración. Esto nos lleva al establecimiento o a la definición de una mística, en donde se emplean en forma adecuada los terminos para evitar confusiones, y en donde se de testimonio o vivencias de esta mística a través del trabajo profesional dentro de toda la organización.

Las Conclusiones que se obtuvieron en la Mesa de Trabajo "La Calidad como Estrategia de Negocios: Una Experiencia HYLISA" Presentada por el Ing. Gilberto Lozano González Fueron:

- 1.- Factores clave para implementar la estrategia de calidad:
 - * Conseguir buena materia prima
 - * Educación al personal
 - * Motivación
 - * Acercamiento al cliente
 - * Ambiente que estimule
 - * Saber la misión clara a seguir
 - * Participación total del personal y de la alta administración.
- 2.- ¿Cuál es la mejor tecnología para la calidad?
Todas las validadas hasta el momento como son: Deming, Juran, Crosby, etc. con adecuación a la cultura propia de la organización.
- 3.- ¿Cómo saber que estamos avanzando en la estrategia de calidad?

La calidad total en las empresas no solo genera ventas, genera empleos, consecuentemente la calidad total es la productividad.

La única manera de saber si hay calidad, es con clientes satisfechos que así lo expresan.



Las Conclusiones que se obtuvieron en la Mesa de Trabajo "Planeación Tecnológica como Estrategia de Negocios" Presentada por el Ing. Guillermo García Cano

Proceso integral de la planeación del negocio.

Las de proceso, se debe incorporar la planeación de la tecnología en el proceso integral de la planeación del negocio.

¿Hemos participado en lo general como un conjunto de instituciones tecnológicas? ¿Hemos participado en lo particular como un conjunto de instituciones tecnológicas?

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

- * Preguntarle al cliente
- * Costo de calidad
- * Tiempo de servicio.

Las Conclusiones que se obtuvieron en la Mesa de Trabajo "Globalización de Mercados"

Presentada por el Lic. Carlos Salazar Lomelin

Requerimientos para enfrentar la globalización de mercados: Plano General.

- 1.- El Gobierno deberá mantener una política consistente que garantice el crecimiento y la estabilidad.
- 2.- En materia de apertura económica, se deberá actuar con pragmatismo; asegurando adecuadas negociaciones multilaterales regionales y bilaterales.
- 3.- Concentrar esfuerzos por áreas o regiones que sirvan de plataforma para un comercio exterior moderno y dinámico.
- 4.- Legislaciones fiscales y laborales que faciliten el proceso internacionalización de México.

Plano Empresa.

- 1.- Adaptar la cultura de organización a los objetivos y procesos administrativos.
- 2.- Productos de buena calidad y precio con formas de comercialización, que busquen un vínculo constante entre producto y mercado.
- 3.- El exportador debe mantenerse atento a los cambios frecuentes en los patrones de consumo, con el fin de reaccionar con prontitud adaptando sus productos a las nuevas condiciones.
- 4.- Establecer mecanismos que nos aseguren el obtener tecnologías más modernas.
- 5.- Proceso de inversión continuo en plantas tecnológicas, productos y procesos de capacidad.

Y existen experiencias mexicanas documentadas y consultores nacionales expertos, disponibles para asesorarnos en el cómo empezar nuestros esfuerzos en materia de planeación de tecnología, cuando ésta sea comprobada necesaria.

Se presentaron ejemplos de procesos de desarrollo tecnológico que los técnicos mexicanos y con los recursos tecnológicos que se encuentran por

Las Conclusiones que se obtuvieron en la Mesa de Trabajo "Globalización de Mercados" Presentada por el Lic. Carlos Salazar Lomelin

El concepto de Calidad Total por su íntima relación con la estrategia general se entiende en forma parcial y por una perspectiva integrada

La calidad total o global no se refiere a los métodos o procedimientos que en sí mismos son más sencillos e involucran a la administración. Esto no lleva al establecimiento de la definición de estándares, en donde se emplea en forma adecuada los términos para evitar confusiones y en donde se testimonio o vivencia a través del trabajo profesional dentro de toda la organización

Las Conclusiones que se obtuvieron en la Mesa de Trabajo "Globalización de Mercados" Presentada por el Lic. Carlos Salazar Lomelin

Factores clave para implementar la estrategia de calidad:

- Conseguir buena materia prima
- Educación del personal
- Motivación
- Ambiente que estimule
- Saber la misión clara e seguir
- Participación total del personal y de la alta administración.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si bien es la mejor tecnología para la calidad, todas las variables hasta el momento como son: Deming, Juran, Crosby, etc. con adecuación a la cultura propia de la organización.

¿Cómo saber que estamos avanzando en la estrategia de calidad?

FORO
ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
A TRAVÉS DE LA
CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

OBJETIVOS :

MOTIVAR A LOS ASISTENTES A IMPLEMENTAR PROCESOS DE MEJORA PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS.

PARTICIPAR DE EXPERIENCIAS EN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

PROPICIAR EL INTERCAMBIO DE IDEAS, CONCEPTOS Y EXPERIENCIAS ENTRE LOS ASISTENTES, A TRAVÉS DE LAS MESAS DE TRABAJO.

DIRIGIDO A :

EMPRESARIOS, GERENTES DE AREA, GERENTES FUNCIONALES Y PERSONAL RESPONSABLE DE ORIENTAR EL PROCESO DE MEJORA EN SUS ORGANIZACIONES.

METODOLOGIA :

CONFERENCIAS MAGISTRALES, PARA SENTAR TESIS, CON DURACION DE 30 MINUTOS.

MESAS DE TRABAJO CON EXPOSICIONES DE 20 MINUTOS Y CON DIALOGOS DE 50 MINUTOS CON LOS ASISTENTES. DEBIENDO LLEGAR A CONCLUSIONES .

SESION PLENARIA FINAL PARA PRESENTACION DE LAS CONCLUSIONES DEL EVENTO.

PROGRAMA

8:00 HRS. REGISTRO Y ENTREGA DE MATERIALES

9:30 HRS. CEREMONIA INAUGURAL

CONFERENCIAS PLENARIAS

10:00 HRS. MAGISTRAL I
" RESPUESTA TECNOLOGICA PARA ALCANZAR LA
COMPETITIVIDAD
INTERNACIONAL "
ING. BENITO BUCAY FARADJI
DIRECTOR GENERAL, INDUSTRIAS RESISTOL

10:30 HRS. MAGISTRAL II
" UN MARCO ESTRUCTURAL PARA LA COMPETITIVIDAD
INTERNACIONAL "
ING. FELIPE CORTES FONT DE RUBINAT
DIRECTOR GENERAL DE HYLSA

11:00 HRS. RECESO

11:30 HRS. MAGISTRAL III
" IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON
LA EXPORTACION EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL "
ING. ANTONIO VILLARREAL DE LA GARZA
DIRECTOR GENERAL, AISLANTES LEON S.A.

12:00 HRS. MAGISTRAL IV
" CALIDAD - PRODUCTIVIDAD, REQUISITOS DE UN MEXICO
COMPETITIVO "
ING. ERNESTO MARTENS REBOLLEDO
DIRECTOR GENERAL, GRUPO VITRO

12:30HRS MAGISTRAL V
" LA CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA PARA
RESPONDER A LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL "
C.P. OTHON RUIZ MONTEMAYOR
DIRECTOR GENERAL, GRUPO VISA

13:00 HRS. COMIDA

PROGRAMA

14:30-15:45 MESAS DE TRABAJO SIMULTANEAS

PRIMERA PRESENTACION

I.- " LIDERAZGO FACTOR CLAVE EN EL PROCESO DE CALIDAD
EXPOSITOR Y COORDINADOR,
ING. IGNACIO HERNANDEZ LUNA
CONSULTOR ALTA DIRECCION DE EMPRESAS

II.- " PLANEACION TECNOLOGICA
COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO "
EXPOSITOR Y COORDINADOR
ING. GUILLERMO GARCIA CANO
DIRECTOR GENERAL, INOVA S.A.

III.- " LA MISTICA PARA LA CALIDAD TOTAL "
EXPOSITOR Y COORDINADOR
ING. ERNESTO BUENROSTRO OBSCURA
DIRECTOR GENERAL, CENTRO DE ESPECIALIZACION
PROFESIONAL, S.C.P.

IV.- " LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS:
UNA EXPERIENCIA HYLSA "
EXPOSITOR Y COORDINADOR
ING. GILBERTO LOZANO GONZALEZ
PRESIDENTE ERIAC

V.- " GLOBALIZACION DE MERCADOS "
EXPOSITOR Y COORDINADOR
LIC. CARLOS SALAZAR LOMELIN
DIRECTOR DE PLANEACION COMERCIAL, GRUPO VISA

16:00-17:15 MESAS DE TRABAJO SIMULTANEAS

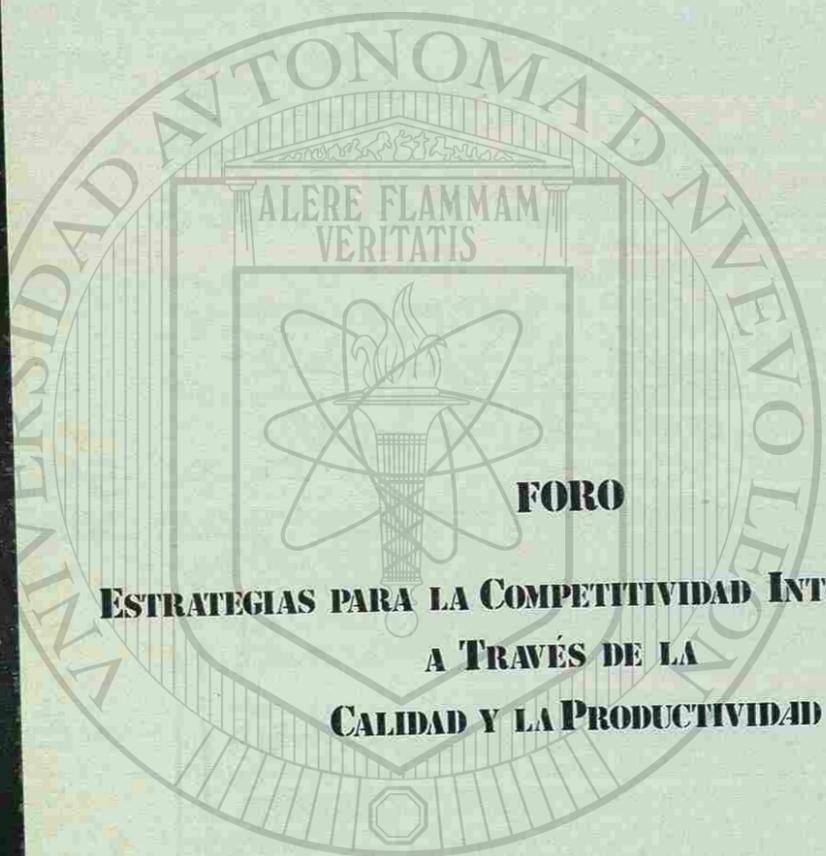
SEGUNDA PRESENTACION

17:15 HRS. RECESO

17:30 HRS. SESION PLENARIA FINAL
* CONCLUSIONES DEL SEMINARIO
RELATORIA: ING. HILARIO LOZANO MONTEMAYOR
DIRECTOR RELACIONES Y DESARROLLO SOCIAL,
GRUPO ALFA

* CLAUSURA

MAESTRO DE CEREMONIAS: ING. GUILLERMO GARCIA CANO



FORO
ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
A TRAVÉS DE LA
CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

CUOTA: POR PARTICIPANTE \$ 250,000.00 (IVA. INCLUIDO)
ESTUDIANTES (CUPO REDUCIDO) \$ 60,000.00

LA CUOTA INCLUYE : PARTICIPACION EN CONFERENCIAS MAGISTRALES,
MESAS DE TRABAJO, CARPETA, COMIDA
Y CAFE EN LOS RECESOS.

REGISTRO DE INFORMES :
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS, U.A.N.L.

TEL. 35-56-56, 78-67-16

