2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1. EL VIRAJE DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL AL AMBITO GLOBAL.

Hace dos décadas se inició una profunda transformación en la economía internacional, aún en marcha. Los cambios han abarcado prácticamente todos los ámbitos: Las relaciones económicas de los países, los procesos de producción, comercialización y consumo, los movimientos de capitales y de inversión forman las complejas cadenas que rebasan las fronteras nacionales, estrechan la interdependencia de los países y se hace irreversible el proceso de globalización.

La naturaleza y magnitud de los cambios modifica las premisas del desarrollo económico. Si anteriormente muchos países abrigaban la expectativa de impulsar un crecimiento económico autárquico, aislado del comercio internacional, la experiencia contemporánea ha comprobado que la integración entre diversas estructuras productivas es el principal factor para elevar la productividad de las naciones y el nivel de vida de las sociedades.

La apertura comercial está en el centro del desarrollo económico contemporáneo, merced a la apertura es posible que se arraiguen las cinco fuentes de la competitividad contemporánea que son: La transparencia y permanencia de las políticas económicas, el acceso a un abanico amplio de opciones tecnológicas, el

aprovechamiento racional de los nichos de mercado, la utilización de las escalas óptimas de operación y el funcionamiento eficaz de los mercados. (1)

1. La claridad y permanencia de las políticas económicas crea un clima de confianza y certidumbre, estimula el ahorro y la inversión productiva y hace viable la maduración de proyectos productivos internos a largo plazo.
2. El acceso a un abanico amplio de opciones tecnológicas permite a los productores acceder a aquellas que más se adapten a sus necesidades productivas. La flexibilidad tecnológica es crucial para responder a los cambios en la estructura en la demanda contemporánea.
3. El aprovechamiento racional de los nichos de mercado, a partir de las ventajas comparativas, incluyendo las que surgen de las ramas en las que un país es más competitivo. Ello permite el usufructo cabal de todos los recursos y capacidades a la vez que favorece una mayor productividad nacional.
4. Las economías a escala que generan mercados económicos amplios, por la diversidad de sus patrones de consumo, abren sus espacios a empresas para que estas aprovechen segmentos específicos de demanda.
5. El funcionamiento eficaz de los mercados permite una asignación más eficiente de los recursos y aseguran que estos se dirijan hacia las actividades más productivas.

---

1). Comisión de estudios económicos de la federación, "retos de la globalización", Edit. CEHAM, México 1994, Pág. 81.

Para arraigar en las economías internas estas cinco fuentes de competitividad, cobra cada vez mayor importancia el impulso de formulas específicas de asociación e interacción comercial y la conformación de espacios económicos supranacionales.

En todo el mundo diversos grupos de países adoptan pautas de colaboración, acordes a su posición geográfica y a sus recursos productivos, que les permita fortalecer la competitividad global e individual y sus capacidades de desarrollo interno.

En Europa los países de la comunidad finalizaron su proceso de integración económica transitando con esto hacia formulas económicas más eficientes y niveles más elevados de bienestar.

Además, las naciones de la comunidad han formado un espacio económico ampliado con alto grado de homogeneidad competitiva y poder de compra.

En América Latina y el Caribe también han cobrado un ímpetu renovado las tendencias integracionistas. Dentro del pacto Andino, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela han dado un nuevo empuje a su proceso de integración.

Sin embargo México no fue ajeno a este proceso de cambio, desde hace casi dos décadas atrás el gobierno mexicano inició un decidido cambio estructural,

orientado a garantizar la estabilidad general de la economía, promover la eficiencia del aparato productivo y lograr una inserción eficiente dentro del complejo mapa económico internacional.

Al tomar esta decisión, México acepta desde luego los postulados neoliberales como único mecanismo seguro que garantizaría la apertura comercial, aprovechar toda la gama de oportunidades para hacer crecer nuestra economía y se tradujera su vez, en bienestar y en un nivel más elevado de vida para los mexicanos.

Obviamente con este paso las empresas nacionales son las que tienen la responsabilidad del desarrollo de la economía del país pues ya se modificaron los marcos jurídicos y legales para alejar al Estado de los procesos económicos y así dejar esa tarea al sector privado que posee la facilidad técnica y administrativa para lograrlo. De esta manera el gobierno deja de ser el Estado benefactor, subsidiario y generador de economías ficticias dando lugar a una situación en la cual se pasa a la ideología del auto desarrollo integral de las capacidades productivas para satisfacer necesidades.

Ahora bien, para nuestra economía fue una situación brutal abrirse de esta manera pues no se enseñó al pueblo como enfrentar el cambio, las empresas no previeron situaciones que acarrearía la nueva competencia reflejándose en el crecimiento cero de la economía en el sexenio 82-88. Veamos a continuación una breve descripción por sexenio de las debilidades y errores omitiendo el presente sexenio:

DEBILIDADES ESTRUCTURALES EN MEXICO Y ERRORES COMETIDOS POR SEXENIO.

SEXENIO 1982-1988. SITUACION AL INICIO DEL SEXENIO:

DEBILIDADES*:

1. Crecimiento del PIB: 0.05%
2. Tasa inflacionaria: 98.8%
3. Devaluación del peso (1976-82): 614%
4. Fuga de capitales: 22 mil millones de dólares.
5. Deuda publica total: 77,981.2 millones de dólares.
6. Déficit de cuenta corriente: 6,232 millones de dólares.
7. Salario mínimo nominal y real: $318 y $80.
8. Reservas: cero.

* Anuario estadístico del INEGI 1984.

ERRORES:

- Destinar el 70% del presupuesto gubernamental al servicio de la deuda.
- Iniciar el proceso de apertura comercial sin programación estratégica.
- Favorecer las importaciones provenientes de Estados unidos.
- Desincentivar las exportaciones cortando todo tipo de apoyo financiero.
- Proceso de privatización, liquidación, fusión y desaparición de empresas paraestatales inadecuado.
- Rescate financiero de empresas destinadas a su desaparición.
- Sanear finanzas públicas contratando pasivos en el extranjero.
- Establecimiento de tipo de cambio dual.
- Fomentar la especulación bursátil de manera irresponsable.
- Programas de reordenación económica inadecuados, entre otros.

SEXENIO 1988-1994.

DEBILIDADES:

1. El nivel de deuda sobrepasaba el 14% del PIB.
2. Falta de reformas estructurales como la financiera, inversión, y fiscal.
3. Crecimiento de la pobreza extrema.
4. Desconfianza de los inversionistas nacionales y extranjeros.

ERRORES:

- Fomentar el crecimiento del narcotráfico y la delincuencia organizada a través de ignorar este fenómeno.
- Basar el crecimiento del país en la inversión extranjera.
- No hubo preparación del sector productivo para enfrentarse a la apertura comercial y a la competencia internacional.
- Emitir bonos gubernamentales con precio de contratación en pesos y liquidación de su vencimiento en dólares.

SEXENIO 1994 – 2000.*

DEBILIDADES:

1. Falta de liquidez para cumplir los compromisos internacionales.
2. Falta de liquidez para efectuar gasto corriente.
3. Sistema fiscal ineficiente.
4. Modelo exportador a punto de volverse obsoleto.
5. Sistema bancario en quiebra.
6. Falta de liderazgo.

* Nos abstenemos de enlistar errores pues bastante se hizo en este sexenio para recuperar lo perdido. El esfuerzo fue increíble.

Sin embargo el proceso de apertura forzosamente necesitaba una instrucción junto con cada uno de los sectores del país para recibir el reto de la mejor manera y poder competir, así la apertura hubiera representado un abanico de oportunidades desde un principio y no hubiera sido una carga tan pesada para las finanzas del gobierno y mucho menos hubiéramos tenido que haber aprendido de tales errores que por supuesto han sido de una magnitud sin precedentes.

Desafortunadamente en la década de los ochenta el motivo que promovió la apertura fue que nuestra economía estaba en lo más profundo del abismo y no había tiempo para preparar nada sino recibir ayuda exterior de carácter urgente y asumir compromisos por esta ayuda.

Realmente en un tratado de libre comercio donde gradualmente se van eliminando las barreras que impiden el libre flujo de mercancías ofrece un sin fin de oportunidades en todos los campos. Pero también vienen problemas ocultos de lo que parece ser una oportunidad y esta última característica es la que más ha afectado a nuestro país sin poder comprender como hasta que ya estamos en lo profundo del problema reconociendo un cambio en el curso de acción. ¿Sabía el gobierno los problemas a los que nos enfrentaríamos ante un tratado de libre comercio? Indudablemente que si. Nosotros como administradores y empresarios unos si sabíamos y otros no, pero las experiencia y las vivencias en los negocios nos han hecho entender que ante tal situación, es necesario, forzoso y obligatorio un cambio radical que se necesita realizar en la manera de hacer las cosas,

desarrollar, aprender y ponerse en práctica una nueva filosofía en los negocios la cual logre mantener tanto a nosotros como administradores de éxito como a las empresas en las cuales laboramos o somos dueños, en el contexto de las empresas altamente productivas y más aún, llevar y conducir nuestro esfuerzo al contexto global logrando a través de esto el florecimiento de la economía nacional que es la tarea que el gobierno de nuestro país ha encomendado al sector productivo y este reacciona lento, sin entender en su mayoría todavía la necesidad de un cambio en los paradigmas empresariales.

Ya muchas empresas nacionales adoptaron las nuevas corrientes administrativas pero no en su mayoría y esto es precisamente lo que hace falta. Los grandes empresarios, medianos, chicos y tradicionales no aceptan invertir en esta nueva filosofía y se les dificulta cada vez más participar en el mercado ya no nacional sino local. Si a esto le agregamos que el 90% de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas agrava más las cosas.

Administrar recursos ya no es fácil, ya no se puede hacer empleo de las herramientas administrativas tradicionales que en su momento si funcionaron pero en la actualidad ya no es posible pues nuestra economía no funciona más en los esquemas del proteccionismo, ahora el mercado depende de las condiciones globales que dictan la manera en la que debemos actuar y son tan diversas y cambiantes que un administrador operativo de pensamiento lineal no puede controlar.

Más adelante se hablará de una reunión muy importante llevada a cabo en Suiza de los precursores que se propugnan por alejar al Estado de los procesos económicos y productivos. Esta reunión culmina con las aspiraciones de sus promotores que día a día son más, de incorporar al mundo en un solo proceso de aquí se deriva a su vez, el desarrollo de la nueva filosofía económica dando origen a la nueva filosofía administrativa que se refleja en el nuevo estilo de administrar recursos en la actualidad y para el futuro. Es decir, la teoría administrativa tradicional ya no es funcional pues como se mencionó, ante los tiempos y condiciones de mercado actuales se requiere otro pensamiento que trae consigo nuevas técnicas administrativas, una filosofía más humana y sobre todo una nueva corriente de pensamiento que va dirigida y cuyo único fin es alcanzar el contexto global.

Los administradores de hoy deben estudiar y entender esta nueva corriente de pensamiento si quieren ser competitivos, altamente productivos y sobre todo si los que piensan ser contratados sean vistos realmente como recurso humano valioso que es capaz de manejar y llevar a las empresas a una serie de éxitos donde la única carta de presentación es la preparación reflejada en los objetivos alcanzados, más aún, superados por la práctica. De otra manera estarán condenados a ser empleados de bajo nivel donde no les corresponde tomar decisiones ni planear, solo obedecer y no hay más.

En México el neoliberalismo empieza prácticamente desde el periodo presidencial 1982-1988 con Miguel de la Madrid causando graves problemas a la economía del país. Por otro lado, lo que más caracterizó el sexenio siguiente (1988-1994 con Carlos Salinas de Gortari) fue la apertura comercial tan comentada en años pasados que no tuvo marcha atrás desde que se tomó la decisión, además de modificar el marco jurídico y legal para facilitar esa tarea.
De esta manera entraron al país inversiones y capitales de todo el mundo, entran las nuevas tecnologías que modificaron los sistemas de producción, administración y estilo de gobernar al país.

Nos referimos con esto al TLC (Tratado de Libre Comercio). Dicho acuerdo se celebró entre México, Estados Unidos y Canadá. De esta manera se empezó a generalizar el término "Globalización" que en aquel momento no significaba otra cosa más que la posibilidad ampliada de que los productores nacionales vendieran sus productos y servicios en el extranjero y a su vez, el consumidor mexicano pudiera recibir productos y servicios importados puesto que ya estaban hartos de recibir productos y servicios de mala calidad a muy altos precios. Realmente había gran expectación y curiosidad por lo que iba a pasar con estos cambios tan bruscos en donde su intensidad realmente fue muy profunda afectando en mayor parte a la pequeña y mediana empresa.
El termino globalización será explicado más adelante con toda su extensión para que el administrador entienda lo que implica este concepto y comprenda donde debe de estar ubicado.

2.2. FACTORES INTERNOS QUE LLEVAN AL TLC

a) ELIMINAR LOS OBSTÁCULOS QUE ENFRENTABAN LAS EXPORTACIONES MEXICANAS.

Las exportaciones mexicanas encaraban dificultades en el mercado norte americano por las políticas proteccionistas que había estado empleando EE.UU. para proteger su mercado frente al crecimiento de nuestras exportaciones.

Además de las barreas arancelarias, hay que mencionar las no arancelarias:

- Medidas sanitarias.
- Medidas fitosanitarias.
- Normas.
- Prácticas desleales y demandas: - Subsidios.
  - Dumping.
- Legislaciones comerciales y no comerciales. (Atún-delfín, camarón-tortuga).

Las políticas de Estados Unidos se acentuaron en el periodo de recesión económica lo que a su vez dificultó alcanzar un TLC favorable para México.

Estados Unidos liberalizó el comercio de industrias de alta innovación tecnológica donde se desarrolla un comercio intraindustrial y protegió e instrumentó una liberación lenta de los productos donde tiene menor posición competitiva tanto por su baja productividad como porque el costo de la mano de obra tiene fuerte

incidencia en el costo total. Mediante el TLC se pretendió eliminar estos problemas.

b) INCENTIVAR LA ENTRADA DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)

Para el gobierno mexicano le era urgente disponer de mayores recursos para financiar el desequilibrio interno que la apertura había agudizado, ya que si no, no podía mantener la estabilidad cambiaria ni el crecimiento económico.

Con la promoción de la IED que el TLC traería se esperaba contar con los recursos para financiar los desequilibrios de la economía y reducir el proceso inflacionario.

El TLC junto con las privatizaciones masivas y con la flexibilización de la ley de inversión extranjera directa viene a ser el instrumento que daría confianza y estabilidad al capital transnacional para ingresar al país. (2)

De esta manera pasa a depender de la IED y del retorno de capitales:

- El financiamiento del desequilibrio interno.
- La estabilidad cambiaria de los precios.
- El crecimiento de la economía.

---

2) Ley de Inversión extranjera, 1990, Pág. 10, México 1990

2.3. FACTOR EXTERNO QUE LLEVA AL TLC.

1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION MUNDIAL.

En el libro de Roberth D. Rearce "*Restructuring among the largest firms: Changing geographical and industrial diversification, 1977-1982*" encontramos que las multinacionales han transferido parte de su proceso productivo a países de nueva industrialización que han sido prominentes en los cambios estructurales de las ventajas comparativas internacionales y según J. Contwell propone que en el momento en que las ventajas de producir en otras localidades aumentan, esto se refleja en las transacciones con el exterior.

Las grandes empresas aprovechan las ventajas tecnológicas, financieras y de propiedad que tiene respecto al resto para expandirse e incrementar su participación en el mercado mundial. Su diversificación geográfica les permite reducir costos aprovechando ventajas comparativas, de localización y de mejorar su posición competitiva y de reducir el riesgo de estabilizar las ganancias globales. Contwell señala también que las empresas pueden aumentar su competitividad con una mayor diversificación geográfica de la producción.

De esta manera nuestro país resulta altamente atractivo para lograr estos fines.

Entonces con la firma del TLC se integra el bloque más poderoso de América para la intensidad de flujos de mercancías, capital y conocimientos donde a partir de ese momento comenzaría en México un proceso de reestructuración

económica, política y social para lograr la integración comercial que a su vez impactaría de manera decisiva a las empresas llevándolas a modificar a las empresas en sus esquemas y su visión en la manera de administrar siendo las compañías las que adoptaran la nueva vanguardia de conocimientos administrativos por tener el capital necesario para este cambio, sin embargo la micro, pequeña y mediana empresa mexicana ha tardado en darse cuenta de la necesidad de cambiar o ceder su lugar en el mercado el cual ya no les pertenece más.

2.4. PRETENSIONES A ALCANZAR CON LA FIRMA DEL TLC.

- Se esperaba que las importaciones libres de arancel (o más bajo) que propiciara el tratado de libre comercio permitiría a los consumidores tener acceso a los productos más baratos, reduciendo también los costos de producción.
- La reducción de la inflación.
- Mejorar la posición competitiva del país.
- Mayor dinamismo de las exportaciones.
- Nivelar la balanza comercial.
- Permitiría a las empresas que cuentan con mayores recursos aprovechar la cercanía con EE.UU. y Canadá.
- Contrarrestar la reducción del mercado interno.
- Aumentar la utilización de la capacidad productiva de la planta nacional.

- Estimular la inversión interna y externa.
- Crear fuentes de empleo y mejorar las condiciones salariales.
- Facilitar la entrada de tecnología.
- Incrementar la capacidad de exportación.
- Incrementar la capacidad de pago.
- Incrementar el crecimiento económico.
- Incentivar la entrada de inversión directa al país.
- Impulsar la estrategia exportadora para recuperar el crecimiento sostenido del país. (3)

3) Secretaría de Comercio y Finanzas, "T.L.C. EL Compendio", Edit. F.C.E., Pág. 48, México 1994.