

245

# PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA Y LA ECONOMÍA MEXICANA

FRENTE A LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

---



**Coordinadores:**

**Andrés Godínez Enciso**  
**Anahí Gallardo Velázquez**  
**Ernesto Turner Barragán**

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo



Azcapotzalco

**PERSPECTIVAS DE  
LA EMPRESA Y LA  
ECONOMÍA MEXICANA  
FRENTE A LA  
REESTRUCTURACIÓN  
PRODUCTIVA**



*Universidad Autónoma Metropolitana*

Dr. Julio Rubio Oca  
*Rector General*

M. en C. Magdalena Fresán Orozco  
*Secretaria General*

*Unidad Azcapotzalco*

Lic. Edmundo Jacobo Molina  
*Rector*

Mtro. Adrián de Garay Sánchez  
*Secretario*

Mtra. Mónica de la Garza Malo  
*Directora de la División de Ciencias Sociales y Humanidades*

Dr. Ernesto H. Turner Barragán  
*Jefe del Departamento de Economía*

M. A. Rebeca Pérez Calderón  
*Jefa del Departamento de Administración*

# 217 723

C.B. 2893431

**PERSPECTIVAS DE  
LA EMPRESA Y LA  
ECONOMÍA MEXICANA  
FRENTA A LA  
REESTRUCTURACIÓN  
PRODUCTIVA**

**Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco  
División de Ciencias Sociales y Humanidades**



2893431

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo



**Azcapotzalco**

UAM  
HC 135  
P4.77

Teresa Solís  
*Cuidado de la Edición*

Mónica Fernández Levy  
*Diseño de portada*

Primera edición: 1995

ISBN 970-620-579-5

© Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Azcapotzalco  
Av. San Pablo Núm. 180  
Azcapotzalco, México, D.F., 02200

Impreso en México  
Printed in Mexico

## ÍNDICE

Presentación .....	11
Introducción .....	15
Recuento, implicaciones y retos de la política económica de estabilización en México: 1982-1994 .....	25
<i>Alfredo Sánchez Daza</i>	
México: de la apertura unilateral al TLC .....	41
<i>Carlos Gómez Chiñas</i>	
Modernización del Sistema Financiero en México y perspectivas .....	55
<i>Juan Manuel Mancilla López</i>	
Modernización del financiamiento en México: alcances y limitaciones .....	67
<i>Héctor R. Núñez Estrada</i>	
Política económica y distribución del ingreso .....	93
<i>Hilda R. Dávila Ibáñez</i> <i>Jorge A. Morales Novelo</i> <i>Lilia Rodríguez Tapia</i>	
Importancia estratégica del mercado y del sector comercial en la reestructuración productiva .....	113
<i>Ernesto H. Turner Barragán</i>	
Estrategia de crecimiento y expansión: las alianzas .....	137
<i>Hilda Teresa Ramírez Alcántara</i>	

Diversificación de los grupos económicos de México: la adquisición de empresas vs. las alianzas estratégicas . . . . .	177
<i>J. Andrés Godínez Enciso</i>	
Opciones de cambio tecnológico para la micro, pequeña y mediana industria nacional . . . . .	199
<i>Guadalupe Huerta Moreno</i>	
<i>Luis Kato Maldonado</i>	
Impacto regional de las nuevas formas de producción: el caso de la industria electrónica mexicana a nivel nacional y en el Estado de México . . . . .	231
<i>Ryszard Rózga Luter</i>	
<i>María F. Sánchez Rodríguez</i>	
Cafecultura mexicana y mercado internacional . . . . .	249
<i>Edmar Salinas Callejas</i>	
Modelo de optimización en la agricultura: caso Amaranto . . . . .	259
<i>Ma. Elena Tavera</i>	
Reestructuración productiva, ¿necesidad empresarial o falacia gubernamental? . . . . .	271
<i>Miguel Jiménez Torres</i>	
Organización flexible, nueva forma organizacional del capitalismo postindustrial . . . . .	311
<i>Anahí Gallardo Velázquez</i>	
Globalización y tecnología de la información: sus impactos en las firmas y en sus administradores . . . . .	331
<i>Mónica T. Espinosa Espíndola</i>	
<i>César Medina Salgado</i>	
Organización y gerencia en transición: un nuevo paradigma se impone . . . . .	349
<i>Ma. Estela Dillanes Cisneros</i>	

Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México . . . . .	363
<i>Elvia Espinosa Infante</i> <i>Rebeca Pérez Calderón</i>	
Sindicato Mexicano de Electricistas ante la reestructuración productiva de la empresa Luz y Fuerza del Centro. . . . .	381
<i>Sergio Sánchez Guevara</i>	



## PRESENTACIÓN

En las dos últimas décadas la economía mundial ha sufrido fuertes transformaciones, que han provocado modificaciones en el ambiente en que se desarrollan las empresas y en los procesos productivos que éstas realizan. En este periodo hemos observado una creciente integración entre las economías nacionales que han modificado significativamente los elementos que definen la competitividad de los productos en la economía globalizada, adquiriendo gran relevancia los procesos de innovación tecnológica y las estrategias organizacionales de las empresas, respecto a las variables tradicionales como: valor de la mano de obra, recursos naturales, políticas fiscales, etc.

Al respecto nuestro país no permaneció ajeno a estas circunstancias e inició un proceso de transformación que le permitiera insertarse competitivamente en la economía mundial. También en el que el ajuste macroeconómico jugó un papel fundamental en la búsqueda de nuevos equilibrios financieros, finanzas públicas y balanza de pagos.

El ajuste macroeconómico tuvo como elemento central un proceso de apertura comercial y de desregulación económica que buscaba ser indiscriminada, lo cual modificó sustancialmente el ambiente en que se habían desarrollado las empresas en nuestro país, al enfrentarse a un esquema en el que el principal indicador para la toma de decisiones es el mercado y la incorporación total a la competencia internacional.

Esta situación ha impactado con gran fuerza al sector empresarial mexicano, en particular a las empresas medianas y pequeñas de los sectores tradicionales de la producción y, en general, ha modificado

el “medio ambiente” de los negocios en nuestro país y el panorama de la economía nacional.

El ajuste macroeconómico no ha generado la elevación de los niveles de eficiencia, productividad y competitividad; sólo algunos grandes grupos económicos han podido responder a las nuevas condiciones, pero la gran mayoría de los establecimientos nacionales no han logrado integrarse al proceso de inserción de la economía mexicana a la economía mundial.

En México hay que asumir el reto de que la liberalización por sí sola no garantiza la eficiencia microeconómica y el Estado tiene que participar para crear las condiciones que le dan viabilidad y perspectivas de desarrollo.

Al adoptar nuevos modelos organizacionales es necesario además de reconocer sus ventajas, reflexionar sobre los límites de su aplicación y necesaria readecuación a las características de nuestro país, sobre todo cuando las condiciones del promedio de la planta productiva presenta fuertes rezagos frente a los competidores externos.

Estas diferencias en las estructuras productivas, los niveles de empleo y la capacitación de la mano de obra, implican la necesidad de instrumentar medidas que brinden apoyo técnico, financiero y de capacitación, que favorezcan el proceso de adaptación de las empresas locales a los nuevos esquemas de competencia internacional.

Uno de los principales retos nacionales que enfrentamos en la actualidad se deriva del hecho de que los nuevos esquemas de participación en la economía mundial hacen depender claramente las posibilidades de desarrollo de un país como el nuestro, tanto de los niveles de formación y capacitación de su población, como de su capacidad de investigación científica y tecnológica.

Concientes de estas circunstancias y del papel que debemos desempeñar para superarlas, los universitarios buscamos participar activamente en el análisis y la elaboración de propuestas para enfrentar los retos actuales. Por ello en este texto se presenta una reflexión de investigadores de la UAM, así como de otras Institu-

ciones de Educación Superior respecto al marco en el que se han desarrollado las empresas mexicanas en los últimos años, así como del desarrollo en algunos de sus sistemas organizacionales.

Confiamos en que el producto del trabajo de investigación de los académicos participantes invite a la reflexión sobre el futuro de nuestro país y brinde un acercamiento a la problemática que los ocupa.

Finalmente, quiero reconocer el esfuerzo realizado por los profesores Anahí Gallardo, J. Andrés Godínez y Ernesto H. Turner en la coordinación de esta edición.

Mtra. Mónica de la Garza Malo  
*Directora de la División de  
Ciencias Sociales  
y Humanidades*



## INTRODUCCIÓN

El cambio más importante que ha experimentado la economía mexicana se refiere a la orientación de su modelo de desarrollo. En tan sólo dos sexenios, hemos abandonado el llamado “modelo de sustitución de importaciones” para adoptar un modelo de crecimiento de “economía abierta”, cuya capacidad, viabilidad y eficiencia, a mediano y largo plazo, han quedado fuertemente cuestionadas.

Actualmente parece existir, entre investigadores y analistas, un acuerdo en el sentido de que fue un acierto abandonar el “modelo de sustitución de importaciones” sobre el que se orientó el crecimiento del país durante cuatro décadas. Las contradicciones e ineficiencia del aparato productivo, resultado de esa forma de expansión, así como las actuales condiciones del contexto internacional obligaron la reorientación en las pautas de crecimiento.

Lo que no ha quedado tan claro es si el “modelo de economía abierta” que se ha implantado durante los dos últimos sexenios, fue la mejor opción que tenía el país para continuar su desarrollo. Por el contrario, ahora que México vive una profunda crisis, tan grave o mayor que la de 1982, aparece un fuerte cuestionamiento al modelo y a los errores de política económica cometidos en su aplicación. Dicha crítica en sus aspectos básicos pone en duda los planteamientos del liberalismo económico, mostrando que en la definición de las medidas no siempre han aparecido los mecanismos

automáticos de corrección del mercado y que la actitud menos intervencionista del Estado ha sido una política económica poco afortunada.

De los elementos de análisis que se derivan de los trabajos que conforman este libro, resulta claro que: el proceso de apertura económica debió ser más lento; el esfuerzo de privatización mejor planeado; el crédito debió estar dirigido, fundamentalmente, a financiar proyectos sólidos que incrementaran la capacidad productiva y la productividad del país; y la inversión extranjera debió haberse integrado mejor y comprometido más con el proyecto productivo y el de desarrollo nacional, entre otros aspectos no menos relevantes. Aunque la recuperación hubiese sido más lenta, ello hubiera ayudado a preservar e incrementar la planta productiva y el empleo sobre bases más sólidas.

Esta experiencia demuestra que la reactivación productiva se apoyó en medidas de corto plazo que no consiguieron incidir sobre los grandes problemas estructurales del país. Por el contrario, la insuficiencia productiva promedio se agravó, con sus conocidos efectos sobre el empleo y el ingreso de la población. Tampoco la estrategia seguida fue suficiente para mantener la estabilidad macroeconómica de indicadores como las tasas de interés, el tipo de cambio y la inflación.

Los datos son elocuentes, la tasa de crecimiento del PIB fue superior a 3% de 1989 a 1991, en 1992 un poco menor y en 1993 inferior a 1%, la actividad productiva se había estancado en ese último año. El producto manufacturero decreció desde 1992, así como el empleo que descendió 7%. En 1993 la planta productiva no reaccionaba a pesar de que la inversión extranjera en ese año llegó a sus máximos niveles y de que la masa monetaria, M1, generada por la Banca Central había crecido en 10% y la generada por el Sistema Financiero en su conjunto, M4, en más de 25%.

La inversión extranjera directa en los años de 91 y 93 se situó entre 4 mil y 5 mil millones de dólares, la de cartera creció de 10 mil a 17 mil millones de dólares, en esos mismos años, demostrando

claramente la debilidad de este mecanismo para financiar el crecimiento. Asimismo, los Bancos Mexicanos multiplicaron sus activos por tres, en tan sólo tres años, lo que les permitió obtener grandes utilidades, pero los llevó también a incrementar sus carteras vencidas, deteriorando la calidad de sus activos.

Otro importante indicador de la debilidad de la estrategia seguida se reflejó en el comportamiento de los saldos comerciales. Los déficit comercial y de cuenta corriente aumentaron de manera sustancial. El primero de 7 mil millones de dólares, en 1991; pasó a 16 mil millones, en 1992; y al año siguiente, a 13 mil millones. El déficit de cuenta corriente de 15 mil millones de dólares en 1991; pasó a 25 mil millones, en 1992, y a 23 mil millones, en 1993.

El considerable volumen de capitales colocados en títulos de corto plazo, así como la agudización del déficit en cuenta corriente, ejercían por sí mismos grandes presiones sobre la paridad cambiaria y los montos en divisas de las reservas del Banco de México. Aunado a lo anterior los acontecimientos sociales y políticos de 1994, que incidieron negativamente sobre las expectativas de los inversionistas, anticipaban la necesidad de adoptar medidas correctivas.

Sin embargo no se llevó a cabo un programa de ajuste encaminado a disminuir la presión sobre el tipo de cambio, debido básicamente a la necesidad política por un lado, de conservar intacta la figura presidencial, y por otro, de no afectar el proceso electoral de 1994, año de gran efervescencia política.

El programa de ajuste se pospuso y se confió en que la inyección de recursos monetarios adicionales podría sostener aún a la economía durante un año, aunque ello significara postergar las soluciones y agravar los problemas. De esta manera, se expandieron la masa monetaria generada por la Banca Central y el financiamiento otorgado por la Banca Comercial, provocando un ligero crecimiento productivo y un enorme déficit de la cuenta corriente superior a los 30 mil millones de dólares, ya que esta vez, la inversión extranjera se contrajo.

El proceso de liberalización promueve la elevación de condiciones competitivas que estimulan a la producción. Sin embargo, dicho proceso no genera mecanismos automáticos de corrección, ni de promoción del desarrollo como lo muestra el estancamiento productivo que sufrió la economía, a pesar de la cuantiosa afluencia de inversión extranjera y la enorme inyección de recursos financieros a que estuvo sujeta. Además, quedó también de manifiesto que un proceso de apertura y liberalización demasiado acelerado, no sólo es concentrador del ingreso, sino que se vuelve contraproducente al someter a la planta productiva a condiciones desmedidas de competencia que tienden a desmantelarla en lugar de volverla más eficiente y competitiva.

Frente a este panorama sombrío, uno de los asuntos que no puede de ninguna manera ser colocado en un segundo plano, tiene que ver con la urgencia por diseñar propuestas destinadas a promover un crecimiento sostenido de largo plazo. El cual esté encaminado a generar bases sólidas para la modernización de la planta productiva y, sobre todo, dirigido a mejorar el nivel de vida de la población.

El marco de referencia de la política económica reciente, no ha sido capaz de estimular en forma sustantiva un proceso en ese sentido. El aparato productivo no está mostrando la flexibilidad de respuesta prevista por los diseñadores de la política de reestructuración de los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari.

La exposición generalizada de los mercados internos a la competencia extranjera, a excepción del sector automovilístico, puso de manifiesto los graves problemas estructurales de la industria mexicana. El impacto ha sido desigual, la mayoría de las actividades productivas están resintiendo negativamente ese acelerado proceso de desprotección.

De las veinte ramas que conforman el sector industrial del país, sólo cinco de éstas: alimentos, bebidas, tabaco, minerales no metálicos y equipo de transporte, manifestaron crecimiento en el valor total de producción entre 1989 y 1993. Las actividades restantes, por su parte, presentaron una marcada tendencia recesiva. Entre las

más afectadas se encuentran: la textil y del vestido, el del calzado, la de celulosa y papel, la de la industria química y la industria metálica, entre otras.

En general, los sectores tradicionales, intensivos en mano de obra y en donde las micro, pequeñas y medianas empresas mantienen una elevada presencia, son los que más han padecido la penetración de los productos extranjeros en sus respectivos mercados.

La liberación produjo la entrada de bienes que, en su mayoría, incorporan precios más bajos, aunque no siempre de mayor calidad. Las mejores condiciones productivas, organizativas y de distribución de los competidores externos, son ventajas que difícilmente pueden ser alcanzadas en tan corto tiempo sin una política de reorganización y promoción. Sobre todo si la situación de las empresas enfrenta, además, problemas de capitalización, de comercialización y tecnología atrasada. Aspectos no sólo evidentes en el caso mexicano, sino sobre todo agravantes debido al proceso indiscriminado de desgravación arancelaria que se siguió.

La capacidad de respuesta por parte de los sectores empresariales ha sido poco afortunada. Dentro del universo empresarial, sólo las organizaciones con mejor posición en el mercado interno, capacidad financiera y experiencia, respecto al ámbito de la competencia internacional, están consiguiendo ajustar sus capacidades productivas. Algunos grandes grupos económicos han podido responder a las nuevas condiciones, tratando de sustentar su posición interna y en ciertos casos impulsando políticas agresivas de internacionalización. Sin embargo, son esfuerzos aislados y puntuales de empresas que consiguieron acumular ciertas ventajas productivas.

El proceso de reestructuración productiva por la vía de la desprotección indiscriminada por lo tanto no ha sido virtuoso. La elevación de los niveles de eficiencia, productividad y competitividad que se esperaba obtener partiendo del principio de que la amenaza de la competencia externa y los ajustes del mercado derivados permitirían el desarrollo, presenta serias limitaciones.

El incremento de la eficiencia productiva, acompañado de mejoras tecnológicas y organizativas, no es un resultado espontáneo,

ni automático. La experiencia en otras latitudes demuestra que si bien fomentar la competencia es un factor dinamizador, para emprender ajustes productivos, éste puede ser contraproducente. Cuando las condiciones del promedio de la planta productiva manifiestan serios rezagos frente a los competidores externos, aunadas a la carencia de apoyos técnicos y financieros, los resultados en el corto y mediano plazo pueden ser desastrosos. Reducir costos y precios, así como mejorar la calidad de los productos requiere la incorporación de ajustes al interior de los establecimientos. Esto implica distintos niveles de reestructuración: absorción y adaptación tecnológica, capacitación laboral, nueva orientación administrativa y agilizar los procedimientos comerciales. De forma aislada o en conjunto, son modificaciones que necesitan tiempo y de cierta cobertura, sobre todo si las condiciones de las empresas nacionales respecto a las extranjeras son desiguales.

Los avances productivos a nivel sectorial y de empresa en el esquema de total apertura comercial han sido, en esencia, marginales y traumáticos. El estrangulamiento externo continúa siendo un gran problema estructural. Junto a lo anterior, las presiones inflacionarias y cambiarias, la creciente deuda externa, el mayor deterioro en el nivel de vida de la población y el desmoronamiento del grupo en el poder por el cual transitamos, han trastornado el horizonte económico y político.

El ambiente de globalización económica, la aplicación de nuevas tecnologías y modelos de organización en los procesos productivos situaron a las empresas mexicanas en un nuevo entorno competitivo que les exige formas de operación más flexibles y diferentes estrategias.

A nivel empresarial sería importante reforzar la revisión de las estrategias competitivas seguida por las corporaciones transnacionales exitosas, no para adoptarlas indiscriminadamente sino para entender su dinámica y observar los beneficios y ventajas que ofrecen, y en su caso, adecuar dichas estrategias a las necesidades de desarrollo del país.

Hasta ahora la adopción de prácticas gerenciales que buscan crear una ventaja competitiva, siguiendo las estrategias expuestas

por Michael Porter y Henry Mintzberg entre otros, han permitido valorar la importancia del ambiente externo para la operación exitosa de la empresa en el entorno internacional turbulento, y favorecer su eficiente interacción con éste a partir del reconocimiento de sus potencialidades y capacidades internas. Pero no han incorporado al análisis, ni al diseño de estrategias de desarrollo organizacional, los rezagos propios de las empresas de países subdesarrollados lo cual limita su aplicación.

La propuesta de adoptar nuevos modelos organizacionales, como el toyotismo o empresa flexible, permite reconocer las ventajas del principio de fábrica mínima, basado en la reducción de existencias, materiales, equipos, espacios y trabajadores bajo la lógica del *just in time*. Asimismo evidencia el logro de un flujo continuo y la atención pronta de la demanda a partir de la flexibilidad del proceso de trabajo y la calidad total, lo que permite una mayor competitividad al producir a bajos costos los diferentes productos demandados por un mercado en constante cambio.

Pero dicha propuesta no reflexiona sobre los límites de su aplicación y la necesidad de adecuar esos modelos de acuerdo a la situación de países como México donde la problemática del empleo no puede dejarse de lado.

Sin duda la incorporación de la calidad total, el justo a tiempo, la polivalencia del trabajador, los equipos de trabajo, la participación activa del trabajador, la reintegración de funciones y la cadena de valor, son procesos que propician una mayor competitividad con respecto a anteriores propuestas organizacionales. También, la satisfacción del cliente, la mejora del servicio, la eficiencia de los niveles de integración con los proveedores y distribuidores, el apoyo de la investigación, la educación y la capacitación del trabajador, son aspectos necesarios para el logro de la innovación continua y de una gestión gerencial emprendedora.

Pero cabría preguntarse cuántas empresas están en posibilidades reales de asumir el modelo de una forma integral. Por ejemplo el caso de la industria automotriz en la fábrica Ford de Hermosillo, muestra que si bien se ha elevado la calidad del producto a

escala mundial, las innovaciones organizacionales propuestas no se han dado en su integridad ni de manera orgánica, limitándose a: reducir el número de categorías laborales, trabajar en equipos, obligar al trabajador a cumplir horas extras y restringir los derechos laborales.

El ambiente externo de la empresa en el país como son las acciones estatales de estímulo y promoción, la interacción del sector académico y de investigación con el sector productivo, la propia interrelación de los sectores económicos creando cadenas de mutuo apoyo y flujo continuo, no se dan de manera general lo que obstaculiza el desarrollo integral y la utilización de las capacidades nacionales para este fin. De la misma manera la separación de los actores y elementos involucrados dentro de la empresa implican un desperdicio de recursos y tiempo para el logro del desarrollo de la producción con mayor valor agregado.

A partir de esta visión el reto competitivo de la empresa en México no deberá asumir principios fallidos como el prevalecer sobre el resto de las organizaciones, controlándolo todo, sino ocupar su justo espacio en esa cadena de valorización mundial y de acuerdo a esto no pretenderá lograr el mayor nivel de productividad, sino aquel que le permita un desarrollo equitativo y sustentable a nivel de individuo, empresa y nación.

En otras palabras será necesario identificar las diferencias y las potencialidades de las organizaciones mexicanas para hacerlas valer en el ámbito competitivo internacional, como complemento a dicho entorno en la búsqueda de un desarrollo universal.

Por lo tanto además de la definición de una política económica coherente y clara de estabilización, que permita dar algunas referencias de certidumbre para 1995, es fundamental el establecimiento de nuevas reglas de acción respecto a la posibilidad de alcanzar una real y profunda reestructuración productiva. El "nuevo" enfoque, si bien no debe anular los estímulos de la competencia sobre los mercados internos, sí debe precisar prioridades sectoriales, instrumentos de fomento y graduar mecanismos de protección temporales y con metas definidas. Para lograrlo sin lugar a duda es

imprescindible un gobierno sólido, cuyas instituciones ofrezcan la confianza necesaria para emprender un proceso sostenido de desarrollo, basado en una política económica de amplias perspectivas que se sustente en bases reales y en metas plausibles para las empresas y sus trabajadores.

**Coordinadores**

*Anahí Gallardo Velázquez*  
*J. Andrés Godínez Enciso*  
*Ernesto H. Turner Barragán*

Primavera de 95



## RECUESTO, IMPLICACIONES Y RETOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA DE ESTABILIZACIÓN EN MÉXICO: 1982-1994

ALFREDO SÁNCHEZ DAZA\*

Salvo algunas excepciones, el periodo de alta inflación para Latinoamérica parece terminar. Si por estabilización comprendemos sólo la reducción y control del nivel de precios, México hasta antes del 20 de diciembre de 1994, había sido uno de los primeros países en lograr ambas cosas aplicando esquemas de política económica que en otros países habían fracasado. En este sentido la predicción de Marino y Rubli (1987), de que el fracaso de una experiencia por errores de instrumentación no invalidan un programa de estabilización, había resultado cierta, no sólo para México sino también para otros casos. ¿Cómo fue posible esto y por qué la experiencia mexicana resultó ser en los años recientes de los noventa, ejemplo para otros países, como sucedió con el "desarrollo estabilizador"?

Para contestar esta interrogante se proponen los siguientes objetivos:

1. Hacer un recuento breve de los enfoques, las políticas subsecuentes y los resultados de los intentos de estabilización durante el periodo 1982-1994.

\* Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A.

2. Destacar las nuevas bases de funcionamiento de la economía en la actualidad así como las implicaciones y los retos que de ellas se derivan, por lo menos en el corto plazo.

## RECUENTO BREVE

Con arreglo al tipo de políticas aplicadas, durante el periodo que nos proponemos examinar encontramos dos subperiodos: el primero que abarca de 1982 a 1987, durante el cual localizamos el uso de políticas típicamente monetaristas; el segundo, de 1987 a 1994, en el que se observa el empleo de un enfoque heterodoxo.

En el primer subperiodo, que inicia concretamente con el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) para enfrentar una crisis prácticamente generalizada de la economía y no una simple crisis de endeudamiento, predomina la interpretación de que la inflación es un problema de demanda, de ahí que las políticas adoptadas fueran dirigidas a estabilizar las áreas tradicionalmente recomendadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), tales como la salarial, cambiaria, monetaria-crediticia y fiscal.

El programa de ajuste obtiene los resultados que le son característicos: austeridad y caída salarial, subvaluación del peso frente al dólar, restricción monetaria y del crédito, así como una fuerte contracción del gasto público que producen en conjunto un efecto recesivo inmediato de la economía.

Los intentos de recuperación en el lapso 1984-1985 son frustrados principalmente por la aplicación de medidas inadecuadas para la reorganización de la economía y por los sismos de 1985; y la segunda crisis de los precios internacionales del petróleo en 1986, que suprimiría definitivamente aquellas intenciones de recuperación (véase Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Indicadores generales**

	<i>PIB</i> <i>1980=100</i>	<i>IPC</i> <i>(variación)</i>	<i>Costo de</i> <i>mano de</i> <i>obra*</i> <i>1980=100</i>	<i>Remune-</i> <i>ración de</i> <i>asalariados/</i> <i>PIB</i>	<i>Tipo de</i> <i>cambio</i> <i>real</i> <i>efectivo</i> <i>1970=100</i>
1982	(0.5)	48.8	82.1	35.2	124.2
1983	(4.2)	80.8	74.2	29.4	135.2
1984	3.6	59.2	70.1	28.7	110.9
1985	2.5	63.7	68.3	28.7	106.8
1986	(3.8)	105.7	66.1	28.5	155.9
1987	1.8	159.2	64.7	26.8	169.4
1988	1.4	51.7	60.3	26.2	139.2
1989	3.1	19.7	61.1	25.7	129.1
1990	4.4	29.9	59.2	25.0	129.8
1991	3.7	19.9	59.1	25.8	118.2
1992	2.8	11.9	60.3	27.3	111.1
1993	0.4	8.0	60.2	27.0	104.5
1994**	4.5	7.5	60.1	28.0	111.3

\* Se refiere al costo unitario de la mano de obra en la industria manufacturera.

\*\* Datos estimados.

FUENTES: Banco de México, INEGI.

La adopción del enfoque monetarista de estabilización, divulgado en este lapso, llevó al gobierno mexicano a la aplicación de medidas de política de corto plazo acompañadas por otras de efecto de mediano y largo plazo: tales como las orientadas hacia la reestructuración del Estado y otras que permitieran alcanzar una mayor competitividad frente al exterior. En el primer caso, la medida central empleada fue la privatización de las empresas públicas; en el

segundo, es a través de la apertura comercial, misma que se lleva a cabo de manera profunda, y en forma unilateral, en el lapso 1985-1987, que si bien permitiría la entrada de México al GATT en 1986, también haría de México una de las economías más abiertas del mundo.

No obstante la fidelidad con que el gobierno mexicano aplica el programa de ajuste, el objetivo central de abatir la inflación no es alcanzado, por el contrario, después de una leve reducción de precios (1984-1985) éstos vuelven a aumentar y con mayor violencia (1986-1987), resultado por demás tradicional del programa de estabilización adoptado.

De los objetivos propuestos, lo que sí logra la política gubernamental, en el terreno de ajuste de las finanzas públicas, es un superávit primario (mismo que se va a sostener hasta la actualidad), lo que no sucede con el saldo operacional y mucho menos con el balance financiero (véase Cuadro 2). El motivo central del ajuste se debe al fuerte peso que tiene el pago del servicio de la deuda externa y los escasos recursos internos y externos para refinanciarla. La medida afecta a todos los renglones de gasto, particularmente al de inversión y el de gasto social.

El ajuste de las finanzas públicas está limitado por los efectos que produce una economía altamente petrolizada. Los ingresos fiscales en buena medida están subordinados a los derivados de la industria petrolera. Ante la escasez de créditos internacionales, y altos intereses para financiarse el gobierno federal hace uso del financiamiento de los recursos limitados de la banca nacionalizada por la vía de altos encajes legales. A esto se agregaría más tarde el pago de la deuda interna derivada esencialmente del financiamiento que obtiene el gobierno federal por la vía del mercado abierto, principalmente por la emisión de Cetes. Es de suponerse que en el último año del lapso de referencia (1982-1987), la inflación inercial que se produce de la incertidumbre y la especulación financiera nacional, así como por la insistente política de flexibilidad de precios y tarifas públicas, afecta de forma negativa la recaudación fiscal (opera el denominado efecto Olivera-Tanzi).

**Cuadro 2**  
**Situación financiera del sector público**  
**(Porcentajes del PIB)**

	<i>Balance financiero*</i>	<i>Balance económico primario</i>	<i>Balance operacional</i>
1982	(16.9)	(2.5)	(5.5)
1983	(8.6)	4.0	0.4
1984	(8.5)	4.8	(0.3)
1985	(9.6)	3.9	(0.8)
1986	(15.9)	2.5	(2.4)
1987	(16.1)	5.7	1.8
1988	(12.5)	8.1	(3.6)
1989	(5.6)	8.6	(1.7)
1990 <sup>a</sup>	(1.0)	10.8	4.8
1990 <sup>b</sup>	(4.0)	7.8	1.8
1991 <sup>c</sup>	2.0	9.1	6.4
1991 <sup>d</sup>	(1.5)	5.6	2.9
1992 <sup>c</sup>	3.4	8.7	5.9
1992 <sup>d</sup>	0.5	5.8	3.0
1993	0.7	3.8	1.5

\* Hasta 1992 corresponde a balance financiero.

<sup>a</sup> Considera el efecto de la reducción negociada de la deuda pública externa.

<sup>b</sup> No considera el efecto de la reducción negociada de la deuda pública externa.

<sup>c</sup> Incluye los ingresos extraordinarios por la desincorporación de entidades públicas.

<sup>d</sup> Excluye los ingresos extraordinarios por la desincorporación de entidades públicas.

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

No obstante, el programa logra también el ajuste del sector externo (el superávit comercial es uno de los pocos logros de las políticas ortodoxas, véase Cuadro 3), aunque en condiciones muy

**Cuadro 3**  
**Sector externo**  
**(Saldos en millones de dólares)**

	<i>Cuenta corriente</i>		<i>Cuenta de capital</i>
	<i>Balanza comercial</i>	<i>Balanza de servicios</i>	
1982	7,046	(12,934)	9,997
1983	14,104	(8,245)	339
1984	13,184	(9,001)	1,306
1985	8,398	(7,599)	(315)
1986	5,020	(6,392)	2,715
1987	8,788	(4,548)	(1,188)
1988	2,610	(4,985)	(1,164)
1989	405	(6,227)	3,177
1990	(882)	(6,567)	8,163
1991	(7,278)	(7,614)	24,942
1992	(15,933)	(8,870)	26,544
1993*	(13,481)	(991)	30,884
1994*	(8,860)	(5,349)	12,447

\* Cifras preliminares. Para 1994 datos al mes de junio.

FUENTE: Banco de México.

particulares, es decir, con el estancamiento de la economía que demanda menos importaciones, así como también por la misma política de subvaluación de nuestra moneda ante el dólar que desalentó las compras en el exterior y alentó las ventas por la vía de abaratar los productos nacionales de exportación en términos de dólares, por lo que un tipo de competitividad ganada de esta forma es transitoria e insostenible por mucho tiempo.

Es evidente que los propósitos de estabilización en este primer periodo no son alcanzados. A pesar de los logros parciales obtenidos, sostenibles en el corto plazo, y el rigor con que se aplica el programa de ajuste, los postulados monetaristas no se validan en la experiencia mexicana. Este enfoque de política económica que privilegia la estabilización de las áreas salarial, cambiaria, monetario-crediticia y fiscal, resulta no sólo insuficiente sino impropio a la realidad nuestra, además de no resolver el problema inflacionario, la parcialidad como son afectados los distintos grupos sociales producen efectos distributivos negativos, como son los casos opuestos de los grupos de asalariados y clases medias en contraste con los grupos financiero-empresariales; éstos, después de la nacionalización de la banca lograron obtener del Estado concesiones y espacios de funcionamiento privilegiados, en cambio, con los primeros sucedió todo lo contrario.<sup>1</sup>

En síntesis, no son resueltos los problemas de precios, desempleo, estancamiento, y en cambio son fortalecidos los grupos oligopólicos.

## PERIODO RECIENTE

La insuficiencia de las políticas ortodoxas para resolver el problema inflacionario y el riesgo de acercarnos a una inflación mucho mayor que la de 1987, con características inerciales, conducen al gobierno a la adopción de un enfoque heterodoxo de estabilización. La reacción de la opinión pública en el país no se hizo esperar ante la

<sup>1</sup> Los resultados de las políticas monetaristas no son ajenos a los obtenidos en el resto de Latinoamérica que aplica medidas similares, salvo excepciones como Chile y Bolivia en materia de precios.

aplicación de un esquema de estabilización que ya estaba fracasando en Argentina (Plan Austral) y en Brasil (Plan Cruzado). Sin embargo, en México no sucedió exactamente lo que pasó en aquellos casos fallidos.

Un programa heterodoxo es en esencia un programa antinflacionario que busca compatibilizar la reducción de precios con el crecimiento de la economía, es decir, trata de abatir la inflación estrictamente inercial sin ser recesivo a la vez, hasta donde sea posible. Busca crear un lapso intertemporal en el cual los agentes económicos logren coordinarse para erradicar los factores de indización que le dan vida a la inflación inercial y de ese modo preparen la recuperación económica. La política básica de este enfoque radica en el control no de todos los precios, sino de básicamente aquellos precios que son "fijos" o claves para la economía. Y para ello solicita varias condiciones previas, mismas que a continuación señalamos y que fueron aplicadas en el caso mexicano:<sup>2</sup>

1. Que la inflación sea inercial.
2. Condiciones de estabilidad y control en distintos sectores de la economía, en especial las finanzas gubernamentales.
3. Corrección previa de algunos desequilibrios, como el del sector externo y las finanzas públicas.
4. Consenso general para aplicar el programa y que ya no sea impostergable la solución del problema inflacionario. Los acuerdos previos o consenso son básicos desde el principio.<sup>3</sup>
5. Política cambiaría que propicie la acumulación de reservas y la competitividad externa (subvaluación). Esta recomendación se basa en la congelación de precios claves, entre ellos el tipo de cambio durante la aplicación del programa, lo que supone la suspensión de las maxidevaluaciones.

<sup>2</sup> Para las condiciones y recomendaciones esenciales de un programa heterodoxo véase Marino y Rubli (1987).

<sup>3</sup> Argentina es hasta 1993 cuando aplica esta recomendación, lo que le está permitiendo, ahora sí, la reducción de la inflación.

6. Balanza de pagos estable o superavitaria que garantice las reservas internacionales suficientes, ya que el programa propone la fijación del tipo de cambio.
7. Ajuste previo de precios relativos, pues el conjunto o estructura de precios que deba ser congelada y manifieste un mínimo de distorsiones durante el periodo de congelamiento.
8. Eliminación de los esquemas de indización, tanto formales como informales (contratos financieros, comerciales e industriales que arrastran la inflación pasada y presente hacia el futuro).
9. Preparación de la opinión pública para la aplicación del programa que logre la concertación sea efectiva.

México, hacia el 15 de diciembre de 1987, con la inflación más alta de la década de crisis y en condiciones aún de estancamiento, puso en marcha el primer Pacto de Solidaridad Económica, cumpliendo prácticamente con todas las precondiciones solicitadas por el enfoque heterodoxo para aplicar el plan de estabilización.<sup>4</sup>

Con excepción de la reforma monetaria recomendada por el programa heterodoxo, y que en México se lleva a cabo de todos modos hasta fechas recientes, fueron adoptadas todas las recomendaciones del programa.

Su evolución tiene resumidamente las siguientes características:

1. Entre diciembre de 1987 y enero-febrero de 1988 observamos una etapa que bien se puede llamar de adecuación. Durante ésta se registran todos aquellos ajustes de precios autorizados por el gobierno federal, se desarrolla una alineación de precios públicos y privados. Los plazos de vigencia de cada uno de los Pactos fueron siempre marcados desde el principio.<sup>5</sup> Se mantendrá desde entonces hasta la actualidad, adicionalmente, la austeridad en las finanzas públicas y se inicia la reforma fiscal.

2893431

<sup>4</sup> Cosa similar sucedió en Brasil en 1986, en donde incluso existía expansión económica.

<sup>5</sup> No hubo una actitud ilusoria como en Brasil de tratar de alcanzar una inflación cero.

La lógica del programa, sin embargo, tiene el defecto de que en el caso de algunas variables, como es el salario, no permite una interpretación del problema de la distribución y mucho menos su solución. La idea de corregir precios y salarios en función de la inflación “esperada” no permitió posibilidad alguna de pensar al menos en alguna forma de recuperación de lo perdido en el poder adquisitivo de los salarios desde el estallido de la crisis en 1982. Simple y sencillamente fue “borrón y cuenta nueva”.

2. De marzo a octubre de 1988 observamos una segunda etapa en la que destaca el abatimiento rápido de la inflación. Las mayores presiones hacia el alza estuvieron dadas por los servicios (en particular vivienda, educación y esparcimiento). Esto es posible por el congelamiento prácticamente de precios y tarifas públicas, de tipo de cambio y de algunos precios privados.

3. De diciembre de 1988 hasta principios de 1994 se observa la consolidación y reducción gradual de la inflación. Debido al control logrado por el gobierno, pero también por otros factores que acompañan la coyuntura en un sentido favorable y que indicamos más adelante. La flexibilización de la política de congelamiento inicia en esta fase y tiene lugar en circunstancias en que no resurge el problema inflacionario.<sup>6</sup>

Los Pactos, sí tuvieron un efecto recesivo inicial, éste duró menos de un año; en el último trimestre de 1988 aparecieron signos de recuperación lenta. Lo que se obtuvo en materia de estabilización de precios, no se consolida sin otros factores que acompañan la coyuntura. Entre ellos debemos mencionar el papel crucial que juega la renegociación de la deuda externa pública entre 1988 y 1989 —ejemplo hoy del tratamiento de la deuda externa de otros países—, que contribuye de forma definitiva en la flexibilización y consolidación del programa estabilizador. Ello le permite al gobier-

<sup>6</sup> En Argentina formalmente se dio por terminado el periodo de congelamiento en abril de 1986, cuando dos meses antes ya había comenzado la flexibilización por la vía de autorizar correcciones de determinados precios, alimentos y bebidas entre ellos. En Brasil las reglas y ritmo de descongelamiento no fueron claras ni para el gobierno, pues aún siguieron hablando de congelación de precios cuando claramente ésta había quedado atrás en el mismo año de aplicación del plan.

no consolidar acuerdos y relaciones con las cúpulas financieras y empresariales; acelerar efectivamente el proceso de reestructuración del Estado haciendo las privatizaciones más relevantes (Telmex y los bancos comerciales); acelerar la desregulación, especialmente financiera que desde 1988 ya había iniciado; acercar a la economía mexicana con los vecinos del norte (Canadá y Estados Unidos) por la vía del Tratado de Libre Comercio (TLC); y retornar al mercado voluntario de capitales en el exterior (véase Cuadro 4).

En efecto, México es de los primeros países en Latinoamérica en regresar al mercado de capitales, junto con Chile, Venezuela y más recientemente Argentina, pero con la característica de que buena parte del capital que ha estado entrando al país es capital invertido en cartera, sucediendo lo mismo en el resto de la región. Es decir, el gobierno mexicano encuentra aparentemente mejores condiciones para seguir avanzando en la lógica de la modernización neoliberal iniciada con De La Madrid.

## NUEVAS MODALIDADES DE FUNCIONAMIENTO Y RETOS DE LA ECONOMÍA

El proceso de estabilización resumido aquí, ha derivado en nuevas modalidades de funcionamiento de la economía, y que comparten muchos otros países latinoamericanos. Estas modalidades se basan en la apertura comercial y la orientación exportadora, la austeridad fiscal, el manejo cuidadoso de la política monetaria y una menor regulación pública de los mercados.

Sin embargo, en la etapa actual de políticas heterodoxas, algunos logros de la etapa anterior fueron remplazados por nuevos problemas. Uno de ellos es la sustitución del superávit comercial por un creciente e histórico déficit, en el cual tienen que ver la reactivación

**Cuadro 4**  
**Inversión extranjera**  
**(Millones de dólares)**

	<i>Total</i>	<i>Directa</i>	<i>De cartera*</i>			
			<i>Total</i>	<i>Mercado accionario</i>	<i>Valores moneda nacional</i>	<i>Valores moneda extranjera</i>
1982	2,546	1,900	646			646
1983	1,673	2,192	(519)			(519)
1984	1,106	1,541	(435)			(435)
1985	1,388	1,984	(596)			(596)
1986	1,882	2,401	(519)			(519)
1987	1,631	2,635	(1004)			(1,004)
1988	3,880	2,880	1,000			1000
1989	3,527	3,176	351	493		(142)
1990	6,004	2,633	3,371	1,995		1,376
1991	17,505	4,762	12,743	6,332	3,396	3,015
1992	22,404	4,393	18,011	4,783	8,117	5,111
1993 <sup>a</sup>	33,333	4,901	28,432	10,717	6,868	10,847
1994 <sup>a</sup>	12,411	3,320	9,091	3,713	1,432	3,946

\* Los espacios en blanco indican ausencia de movimientos.

<sup>a</sup> Cifras preliminares. Para 1994 datos al mes de junio

FUENTE: Banco de México.

limitada de la economía hasta mediados de 1992, la apreciación del tipo de cambio y la apertura económica.

El reto en este sentido, de continuar y crecer tal déficit, consiste en mantener la cuantiosa afluencia de capitales externos. Aunque ello se complica por el lado de la generación de divisas por exportaciones mexicanas, debido a su nivel de competitividad y también,

a la recesión internacional. Asimismo, cabe considerar la competencia que otros países desarrollan al demandar capitales (entre otros, los países del Este de Europa e incluso Estados Unidos, cuyas dificultades emprenden el sendero de la recuperación e implican demanda por capitales) como también los movimientos de las tasas de interés extranjeras, que desde 1991 iban a la baja, pero que desde 1994 repuntan, mostrándonos, impactos en la economía contrarios a la estrategia de volver a crecer.

En efecto, ello amarra a economías como la nuestra a tratar de mantener altos intereses reales que sean puntos efectivos de atracción de los capitales extranjeros, con la implicación de que los niveles alcanzados por las tasas de interés constituyen un factor recesivo del crédito interno y por tanto de la economía.

Un segundo reto para el país, en particular para las finanzas gubernamentales, es seguir manteniendo la austeridad o flexibilizar el gasto en pro de aquellas partidas de mayor incidencia social, punto crucial si se consideran los efectos de toda la crisis en este sentido.

En tercer lugar, es importante apuntar que si el consumo privado es el principal componente del PIB (alrededor de las tres cuartas partes), el mantener comprimidos los salarios reales o buscar una recuperación demasiado lenta, implica menores posibilidades de alcanzar la recuperación de la economía.

La experiencia mexicana de reducción y control de la inflación efectivamente fue un ejemplo que trataron de seguir otros países, porque se hicieron cosas que no contemplaron el modelo de Brasil, Argentina o Perú. Debe subrayarse que se trata de una estrategia de estabilización que proporciona resultados en condiciones bastante frágiles y altamente costosas, además de ser excluyente de la mayor parte de la población, en virtud de que ésta no es exactamente la receptora de las bondades de la estrategia.

Desde nuestro punto de vista, la viabilidad de continuar el proyecto de modernización salinista (ahora por Zedillo) no es completamente clara, pues hoy depende concretamente de una recuperación económica duradera, influida por un fenómeno de

globalización en donde se combinan decisiones de política tanto internas como externas al país. Las tendencias erráticas en los años recientes de la política económica dirigida a atender las necesidades económicas de los grupos de población más afectados por la crisis económica, cuestionan también, y en forma sustancial, la viabilidad de la estrategia de estabilización seguida por Salinas, de la que no difiere mucho la propuesta de Zedillo, expuesta el primero de diciembre de 1994.

Las políticas gubernamentales hoy continúan insistiendo en credibilidad y la confianza de los capitales locales y externos, sin embargo, pareciera que esto no es suficiente, y que es imprescindible la credibilidad y la confianza de la mayor parte de la población que habita este país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco de México, *Informe Anual*, Varios años.  
Banco Interamericano de Desarrollo, *Informe Anual*, Varios años.  
Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Panorama Económico de América Latina*, Varios años.  
Díaz Carneiro, Dionisio, "El Plan Cruzado: una temprana evaluación después de diez meses", en Ocampo, 1987, pp. 251-274.  
Fanelli, José María y Roberto Frenkel, "El Plan Austral: un año y medio después" en Ocampo, 1987, pp. 55-177.  
Foxley, Alejandro, *Experimentos Neoliberales en América Latina*, FCE, México, 1989.  
Marino, Roberto y Federico Rubli, "Los planes heterodoxos de estabilización: sus características y la experiencia reciente",

- Monetaria, *CEMLA*, vol. x, núm. 3, México, julio-septiembre de 1987, pp. 221-272.
- Modiano, Eduardo Marco, "El Plan Cruzado: bases teóricas y limitaciones prácticas", en *Ocampo*, 1987, pp. 223-250.
- Morales Anaya, Juan A., "Estabilización y Nueva Política en Bolivia", en *Ocampo*, 1987, pp. 179-211.
- Ocampo, José Antonio (Comp.), Planes Antinflacionarios Recientes en América Latina, *El Trimestre Económico*, FCE, vol. LIV, núm. especial, México, septiembre de 1987.
- Rubli, Federico y Benito Solís M. (Comps.), *México Hacia la Globalización*, Diana, México, 1992.
- Salinas de Gortari, Carlos, *Informes de Gobierno*, 1989-1994.
- Sánchez Daza, Alfredo, "Alcances y límites de la estrategia de estabilización en México", en *Análisis Económico*, núm. 21, vol. x, UAM-A Depto. de Economía, 1992, pp. 61-87.
- Schuldt, Jürgen, "Desinflación selectiva y reactivación generalizada en el Perú, 1985-1986", en *Ocampo*, 1987, pp. 313-350.



# MÉXICO: DE LA APERTURA UNILATERAL AL TLC

CARLOS GÓMEZ CHIÑAS\*

## INTRODUCCIÓN

La política comercial implantada por el gobierno mexicano a partir de 1983 se ha realizado en un contexto de apertura internacional. Así se ha favorecido el comercio con el resto del mundo, en especial con Canadá y Estados Unidos.

La liberalización del intercambio comercial con el exterior se caracterizó por la sustitución de los permisos previos en aranceles y, posteriormente, por la disminución de los niveles arancelarios. Lo anterior, dentro de un marco de mayor participación en las negociaciones comerciales internacionales, tanto multilaterales como bilaterales, con el afán de fomentar las exportaciones no sólo petroleras, sino en primer término las manufactureras.

La política comercial a partir de 1983, siguió una línea de continuidad; sin embargo, se han venido dando cambios, que en algunos casos se pueden calificar como de matices y en otros como sustanciales, de acuerdo con las circunstancias.

\* Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A.

Se pueden distinguir dos grandes etapas en la política comercial seguida por el gobierno mexicano a partir de 1983. La primera, que podría calificarse de gradualista abarca el periodo 1983-1986 y tiene como rasgos principales la sustitución del permiso previo por el arancel como instrumento principal de la política de protección y la disminución tanto de la tasa arancelaria máxima como de los niveles arancelarios. En esta primera etapa también se puede ubicar el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT).

La segunda etapa se distingue por el aceleramiento y la profundización del proceso de apertura comercial, en lo que se puede calificar como una liberalización excesiva e indiscriminada, y la desregulación de la inversión extranjera en 1989. Los hechos más relevantes de esta segunda etapa son los siguientes: la sustitución en casi todas las fracciones arancelarias del permiso previo por el arancel, la rebaja unilateral del arancel máximo más allá de lo que se había negociado con motivo de la adhesión al GATT. Con todo y la importancia de esto último, el elemento más relevante de la política comercial en esta última etapa es, sin lugar a dudas, la negociación y puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC).

Una característica que conviene destacar de la política comercial en esta segunda etapa es la adecuación de los mecanismos de promoción de exportaciones y de defensa contra las llamadas prácticas de comercio desleal (dumping y subsidios) a las nuevas condiciones del comercio internacional.

El objetivo del presente trabajo es hacer un examen de la política comercial de la administración del presidente Salinas de Gortari, tomando en cuenta los elementos relevantes de la política comercial seguida a partir de 1983.

## POLÍTICA COMERCIAL EN EL GOBIERNO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI

El gobierno del presidente Salinas de Gortari continúa la línea trazada por la administración anterior en lo que se refiere a las negociaciones de comercio internacional.

En efecto, en octubre de 1989 se firmó el Acuerdo en materia de comercio e inversión entre México y Estados Unidos cuyo antecedente es el acuerdo firmado en 1987. En marzo de 1990 se firmó un acuerdo similar con Canadá, posteriormente, en la última semana del mes de agosto de 1990 se le presentó al gobierno estadounidense la petición formal de iniciar negociaciones orientadas al establecimiento de un acuerdo entre México y Estados Unidos.

A mediados de 1992 se suscribió el TLC México-Estados Unidos-Canadá, cuyo principal impedimento a que se enfrentara (un congreso estadounidense con mayoría demócrata), se salvó el 17 de noviembre de 1993, cuando lo ratificó la Cámara de Representantes de los Estados Unidos. Es preciso señalar que el antecedente a la firma del TLC fueron los llamados "Acuerdos Paralelos" concluidos en septiembre de 1993.

### OBJETIVOS DE LA POLÍTICA COMERCIAL

Los objetivos de la política comercial del gobierno del presidente Salinas de Gortari enunciados en el Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) 1989-1994 son los siguientes: i) fomentar las exportaciones no petroleras; ii) alcanzar la uniformidad en la protección efectiva otorgada a las diferentes ramas industriales; iii) continuar con la eliminación de las distorsiones generadas por las restricciones no arancelarias al comercio exterior; iv) garantizar el acceso de las exportaciones mexicanas a los mercados mundiales; v) buscar

que la inversión extranjera, la transferencia tecnológica y acceso a los recursos externos contribuyan al cumplimiento de los propósitos de la política comercial del país.

Con los objetivos mencionados se confirma la línea de continuidad de la política comercial seguida por el gobierno de México a partir de 1983. Lo anterior asegura la condición necesaria para aplicar cualquier política comercial (y en general de cualquier política económica) exitosa: la percepción de los agentes económicos sobre la permanencia de las medidas tomadas.

De estos objetivos también se desprende que lo prioritario sigue siendo el fomento a las exportaciones no petroleras, fundamentalmente las de manufacturas.

Lo mencionado se ratifica con los criterios de Política Económica para 1994, en que el presidente Salinas expone: "Para lograr que el crecimiento económico sea sostenible es necesario (preservar) la eliminación de regulaciones y barreras, tanto internas como externas, que impiden una sana competencia económica, así como la creación de nuevas empresas. En este sentido, habrá que profundizar en el programa de desregulación económica y de apertura comercial".

## LA PUESTA EN MARCHA DE LA POLÍTICA COMERCIAL

A fin de lograr los objetivos mencionados resaltan las siguientes líneas de acción contempladas en el PLANADE:

a. La promoción de las exportaciones mediante políticas claras. Sin duda este es un elemento importante para la estrategia de promoción de exportaciones, porque los exportadores no responderán adecuadamente a los estímulos que se les otorgue si no perciben la continuidad de éstos. Esta es una de las razones, entre otras, por la que intentos anteriores de promoción de exportaciones no habían

fructificado. Algunas medidas que se han tomado para darle cuerpo a esta política son:

- Creación del programa de ferias y exposiciones de exportación (FEMEX).
- Creación del centro de servicios al comercio exterior, al cual se puede tener acceso a consulta directa desde cualquier oficina del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) en los estados.
- Ampliación de los montos de financiamiento otorgados por el Bancomext, así como un paquete financiero adicional para apoyar a la pequeña y mediana empresa.
- Modernización del Puerto de Veracruz. La requisita de los servicios portuarios, de maniobras y de todos los bienes que se utilicen para la operación del puerto, la liquidación de los miembros de los cuatro sindicatos que laboraban en este lugar, así como la concesión otorgada a particulares para otorgar servicios en el puerto; todas ellas encaminadas a lograr el crecimiento en la productividad de las actividades portuarias. La productividad ha crecido de manera significativa desde el inicio de las medidas anteriores.
- Creación por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) de una área especializada en el análisis microeconómico de nichos y oportunidades de mercados.

**b.** La concertación con los exportadores de las medidas de promoción. Lo cual está dentro de lo que ha sido una de las líneas principales del gobierno actual, esto es, darle una mayor participación en la formulación y puesta en marcha de la política comercial al sector empresarial. En este sentido, el 6 de mayo de 1991 se instaló el comité de negociación de Bancomext.

En resumen, los instrumentos más importantes de la política de promoción de exportaciones son los siguientes: El programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Programa de Importación Temporal para la Exportación (PITEX), Empresas de Comercio

Exterior (ECEX) y el de Devolución de impuestos de insumos importados (DRAW-BACK).

Mediante el programa ALTEX se otorga a las empresas con alto nivel de exportación, es decir aquéllas que exportan más de 2 millones de dólares o el equivalente al 40 % de sus ventas, facilidades administrativas y agilización en trámites de comercio exterior.

A través del programa de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) se incentiva la creación de empresas comercializadoras que aglutinen la oferta exportable de las micro y pequeñas empresas. Y con el Programa de Importación Temporal para la Exportación (PITEX) se permite la importación temporal, sin pago de aranceles, de bienes que se utilicen en la producción de artículos de exportación. Y también es mediante los *Draw-Back* que se devuelve a los pequeños exportadores y exportadores indirectos, el impuesto de importación pagado por insumos incorporados a productos de exportación.

## NEGOCIACIONES COMERCIALES CON AMÉRICA DEL NORTE

En el Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) se menciona la necesidad de utilizar "las negociaciones bilaterales para mejorar permanentemente el acceso a los mercados externos de las exportaciones mexicanas, a fin de contrarrestar la desviación del comercio internacional que pudiera derivarse de la integración comercial de los bloques regionales" (p. 86).

Cabe mencionar que aquí aparece por primera vez algo que se reitera en el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994, y es la mención de la división del mundo en bloques económicos así como la necesidad de evitar los

potenciales efectos inhibidores del comercio internacional derivados de la formación de los mismos.

Se pensó que la mejor forma de evitar estos efectos potenciales era con la integración plena de México a uno de estos bloques. Desde la óptica gubernamental, ello obligaba a una total integración al llamado bloque de América del Norte, sobre todo tomando en cuenta la relación histórica comercial con los Estados Unidos, país al que se destina en promedio, más del 70% del total de las exportaciones mexicanas.

En este contexto se deben ubicar los acuerdos firmados entre México-Estados Unidos por un lado, y México-Canadá por el otro, en materia de comercio e inversión; y sobre todo, la negociación y puesta en marcha (enero de 1994), del TLC, entre México, Canadá y Estados Unidos, así como los acuerdos paralelos del mismo.

Con la ratificación del TLC de América del Norte, por la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, quedó asentado prácticamente el mercado de "libre" intercambio más grande del mundo. Este es un paso más que fomenta las reglas claras y permanentes del comercio y la inversión extranjera.

Los antecedentes del TLC comprenden diversas dificultades y discusiones prolongadas. En mayo de 1991, se dio la votación del llamado *fast track* (vía rápida); después, empezaron las negociaciones en junio de 1991, una vez que autorizaron la negociación al gobierno del presidente Bush. Estas negociaciones concluyeron en agosto de 1992; los presidentes de los países involucrados firmaron el acuerdo en diciembre del mismo año. Después por presiones de Estados Unidos hacia México en relación a cuestiones ambientales y laborales, en marzo de 1993 se iniciaron las negociaciones de los llamados Acuerdos Paralelos, que terminaron en agosto, finalmente en noviembre de 1993, el congreso estadounidense ratificó el texto del acuerdo.

Los Acuerdos Paralelos, incorporan una serie de convenios respecto a temas ambientales y laborales. Los acuerdos sobre cooperación ambiental incluyen como objetivo principal la conservación, la protección y el mejoramiento del medio ambiente en los

tres países firmantes; además de evitar medidas que representen distorsiones comerciales o proteccionismos encubiertos. En cuanto a los acuerdos sobre la Cooperación Laboral se pretende, en principio, que se asegure la aplicación efectiva de las leyes laborales de cada país.

En general, el TLC comprende una eliminación arancelaria, que fomentará el intercambio comercial; además, de reconocer las diferencias económicas entre México y sus contrapartes comerciales. Asimismo, se promovió la certidumbre de largo plazo, expresando reglas claras para el intercambio comercial. Surgieron organismos arbitrales, que buscarán un equilibrio en la resolución de controversias; evitando, en la medida de lo posible, medidas unilaterales. Además, de que se fomentará la complementariedad de las economías involucradas.

Cabe mencionar que el acuerdo contiene una disposición muy importante y poco citada, ésta consiste en las condiciones del retiro de los países firmantes, el cual se podrá llevar a cabo, con sólo anunciar la separación con seis meses de anticipación.

## EFFECTOS DE LA APERTURA

Sin lugar a duda la política comercial seguida por el gobierno mexicano a partir de 1983, y en específico a partir de 1988, ha alcanzado algunos de sus objetivos. Sin embargo, esta política no ha estado exenta de dificultades.

Aunque las exportaciones de manufacturas han aumentado sustancialmente su participación en las exportaciones totales, la balanza comercial ha sido deficitaria a partir de 1989, con una tendencia al aceleramiento del déficit.

Como se puede observar en el Cuadro 1, en 1983 las exportaciones de manufacturas representaban el 24.5 % de las exportaciones totales, en tanto que en 1989 ya representaban el 46.1 % de esas exportaciones, teniendo un crecimiento sostenido a lo largo de este periodo, de tal forma que en 1993 ya representaron el 51.9 % de las exportaciones totales. Esto es un avance innegable en el cambio estructural del comercio exterior. Sin embargo, el comportamiento de las importaciones de manufacturas también ha cambiado.

**Cuadro 1**  
**Participaciones relativas**  
**de 1983 a 1992**

Año	Exp + imp/ PIB	Exp total/ PIB	Exp man/ exp total	*Exp petrol/ exp total
83	16.84	12.40	24.54	70.10
84	18.00	12.83	29.62	64.30
85	17.52	11.75	30.26	63.50
86	17.55	12.42	36.45	56.40
87	19.11	13.33	41.03	53.40
88	22.20	13.99	44.55	49.10
89	23.19	13.53	46.10	47.80
90	24.53	13.44	47.82	45.90
91	26.74	13.93	48.14	45.80
92	29.08	13.56	49.59	45.60
93	29.60	14.20	51.90	43.00

\* Calculado con base en precios constantes de 1980.

FUENTE: Cálculos propios con base en datos del INEGI, del Banco de México. (Indicadores económicos).

En el Cuadro 2 se puede observar que durante el periodo 1982-1988 la balanza comercial fue superavitaria. Sin embargo, después



de alcanzar su nivel más alto en 1983, disminuye de forma sostenida para ser deficitaria a partir de 1989 y crece de manera alarmante al pasar de 644.8 millones de dólares en 1989 a 11,329.6 en 1991 y a 20,677 millones de dólares en 1992. En 1993, por primera vez después de 1987, el déficit disminuye. Esto se debe tanto al renovado dinamismo de las exportaciones como al lento crecimiento de las importaciones. El dinamismo de las exportaciones coincide con un virtual estancamiento del Producto Interno Bruto.

**Cuadro 2**  
**México: balanza comercial 1980-1992**  
**(millones de dólares)**

<i>Año</i>	<i>Exportaciones (FOB)</i>	<i>Variación</i>	<i>Importaciones (FOB)</i>	<i>Variación</i>	<i>Saldo</i>
80	15511.9	—	18896.6	—	-3384.7
81	20102.1	29.6%	23948.4	26.7%	-3846.3
82	21229.7	6.5%	14438.0	-39.7%	6792.7
83	22312.0	5.1%	8550.9	-40.8%	13761.1
84	24196.0	8.4%	11254.3	31.6%	12941.7
85	21663.8	-10.5%	13212.2	17.4%	8451.6
86	16031.0	-26.0%	11432.4	-13.5%	4598.6
87	20656.2	28.9%	11222.9	-1.8%	9433.3
88	20565.1	-0.4%	18898.2	68.4%	1666.9
89	22764.9	10.7%	23409.7	23.9%	-644.8
90	26773.1	17.6%	29798.5	27.3%	-3025.4
91	26854.5	0.3%	38184.1	28.1%	-11329.6
92	27515.6	2.5%	48192.6	26.2%	-20677.0
93	30033.0	9.1%	48923.0	1.5%	-1889.0

FUENTE: Banco de México. Indicadores económicos, varios números.

Si bien es cierto, como se señala en el Informe Anual 1993 del Banco de México (p. 28) que “en los últimos años, la economía mexicana ha experimentado transformaciones notables como resultado de la política de cambio estructural y, en general, del programa económico implantado por el gobierno. El sector externo también ha mostrado cambios importantes de naturaleza estructural”, estas transformaciones no están exentas de dificultades.

Para fines del presente trabajo caben destacar los siguientes cambios señalados en el Informe Anual: i) la rápida expansión del sector externo de la economía; ii) el sostenimiento de un elevado ritmo en el aumento de las exportaciones no tradicionales, principalmente de las manufactureras; iii) la disminución del peso relativo de las exportaciones que provienen de recursos naturales (petroleras y mineras).

Respecto del primer punto se puede señalar que en el periodo 1988-1993, este mayor dinamismo se debe principalmente al notable crecimiento de las importaciones más que al de las exportaciones. En lo que concierne al segundo punto la explicación del crecimiento espectacular en algunos años puede estar en el cambio de metodología que incluye al sector maquilador en la balanza comercial y ya no en la de servicios (servicios de transformación) lo que abulta las cifras de exportación.

Por lo que respecta al tercer punto, si bien es cierto que las exportaciones petroleras han ido perdiendo peso relativo dentro de las ventas totales, no es totalmente adecuado, para fines de análisis del cambio estructural, hacer los cálculos con base en dólares corrientes sino en precios constantes.

Si uno toma las cifras en pesos constantes encuentra que en efectivo las exportaciones petroleras han perdido importancia dentro de las exportaciones totales pero no tanta como se señala en el Informe. Así, como se puede observar en el Cuadro 1, las exportaciones petroleras representaron en 1983 el 70.10% de las exportaciones totales. A partir de ese año se observa la caída en esa participación, de tal forma que en 1988 ya es de 49.10% y en 1993

llegó sólo al 43 %, cifra que si bien es relativamente baja, también es sustancialmente superior al 14.3% mencionado en el Informe.

## CONCLUSIONES

Entre los rasgos fundamentales de la política comercial seguida por el gobierno del presidente Salinas se puede señalar la continuación y profundización de la apertura comercial, mediante las acciones unilaterales y las negociaciones regionales.

Aunque no se puede afirmar que la estrategia comercial seguida ha logrado todos sus objetivos, sin duda hubieron logros significativos. Así, las exportaciones de manufacturas han incrementado sustancialmente su participación en las exportaciones totales y así se dejó de depender de las exportaciones petroleras que en algún momento representaron más del 70 % de las exportaciones totales. Sin embargo, este incremento tiene su contrapartida en el incremento de las importaciones.

Por otro lado, las exportaciones están concentradas en pocas ramas y pocas empresas, a las que están dirigidos los apoyos que se otorgan mediante del programa ALTEX.

Con la puesta en marcha del TLC, es de esperar que la tendencia al déficit de la balanza comercial y la concentración del comercio se acentúen, por lo que se puede afirmar que si bien ha habido avances en la política comercial, también hay problemas evidentes que no permiten adoptar poses triunfalistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco de México, *Informe Anual 1993*, México, 1994.
- Blanco Mendoza, Herminio, *Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo*, FCE, México, 1994.
- Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*, México, 1989.
- *Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior. 1990-1994*, México, 1990.



# MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO EN MÉXICO Y PERSPECTIVAS

JUAN MANUEL MANCILLA LÓPEZ\*

## INTRODUCCIÓN

Los inicios del sistema financiero moderno en México se remontan a la época del porfiriato, cuando aún se carecía de un banco central y los bancos privados mostraban clara preferencia por la actividad especulativa en operaciones comerciales e hipotecarias.

Luego del evidente desorden monetario que se generó durante el proceso revolucionario, comenzaron a darse los primeros avances con la creación del banco central con el esfuerzo de reordenación en la operación de los bancos.

No fue sino hasta que se adoptó la estrategia económica denominada "El desarrollo estabilizador" (1955-1970), cuando se comenzó a inducir una evolución un poco más ordenada del sistema financiero, aunque todavía con desconfianza hacia los valores gubernamentales.

\* Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A.

Como se recordará, uno de los postulados centrales de aquella estrategia era garantizar la estabilidad de precios y del tipo de cambio, con el propósito de, por un lado, estimular la generación de ahorro al garantizar un rendimiento neto positivo a los ahorradores y, por el otro, alentar a los inversionistas generando un entorno económico de tranquilidad y certidumbre cambiaria.

El acendrado sentido nacionalista de la época, resultante del proceso revolucionario, se expresaba como hasta la fecha, mediante el principio que establece al ahorro externo con un carácter complementario; dicho principio se tradujo en una reglamentación que por mucho tiempo prohibió que la inversión extranjera directa en las empresas rebasara el 49% del capital social. En consecuencia se manifestaba cierta preferencia por el endeudamiento externo y cierto temor por la inversión extranjera directa.

En un intento de síntesis, podría decirse que mientras que el modelo de sustitución de importaciones tuvo plena vigencia (1945-1970), la estrategia del desarrollo estabilizador (1955-1970), con todo y sus contradicciones pareció funcionar. La economía crecía, el sector primario generaba excedentes exportables y el sector industrial se capitalizaba. Sin embargo, al agotarse el referido modelo comenzaron a surgir problemas estructurales que lejos de resolverse, trataron de sobrellevarse de diversas formas, entre las cuales estuvo precisamente un mayor endeudamiento externo. Primero con organismos financieros internacionales y después, en aumento con la banca privada internacional. Los recursos externos fueron al principio destinados en su totalidad a proyectos de inversión y con el paso del tiempo se destinaron parcialmente a cubrir servicio de la deuda.

Comenzó así a delinearse, poco a poco el problema de capacidad de pago del país, mismo que se iría complicando con la elevación de las tasas de interés externas y con el declive en el precio de algunos de los principales productos de exportación del país.

Ante el efímero modelo petrolero, que parecía ser la opción, y con una elevada deuda externa, se procedió a su renegociación sucesiva, al tiempo que en un marco de globalización de la econo-

mía mundial, resultó conveniente abrir la economía, negociándose como importante opción comercial el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, acordándose al mismo tiempo la gradual apertura del sistema financiero y una mayor apertura a la inversión extranjera directa.

La reseña anterior permite apreciar la necesidad de ahorro externo que tiene el país, unas veces bajo la forma de inversión extranjera indirecta y otras bajo la forma de inversión directa. Esta circunstancia está presente en los dilemas económicos que México enfrenta: primero, ante la perspectiva de crecer sin inflación pero aceptando un desequilibrio creciente en la cuenta corriente; después, ante la situación de aceptar un lento crecimiento con inflación controlada pero con un fuerte desequilibrio en la cuenta corriente; y ahora, el reto de recuperar un mayor ritmo de crecimiento que el país reclama, pero manteniendo la inflación bajo control y procurando acotar el desequilibrio en cuenta corriente por la vía de modernizar y eficientar el aparato productivo, en particular el relacionado con el sector exportador.

## ANTECEDENTES

Como se señaló, para 1970 el modelo de sustitución de importaciones daba muestras evidentes de debilidad, no obstante se pretendió continuar con él, realizando algunos ajustes, apoyados en un proceso de creciente endeudamiento y con incipientes problemas de capacidad de pago.

Así, entre 1971 y 1982 el ahorro externo que recibió el país, medido por el déficit de cuenta corriente, representó un monto acumulado de alrededor de 58 mil millones de dólares, proporción promedio anual del PIB (excluido 1982 por ser un año atípico) que representó alrededor del 3.9%.

Tomando como indicador alterno la variación en el saldo de la deuda externa total del país, resulta que en igual periodo el saldo se incrementó de 6.7 a 91.2 miles de millones de dólares, lo que implica un incremento neto de 84.5 miles de millones de dólares.

La expectativa optimista todavía prevaleciente de aquellos años era que el ahorro externo, recibido vía créditos, impulsaría el crecimiento económico, el desarrollo tecnológico y la productividad de la planta productiva a tal grado que haría autofinanciables los préstamos recibidos.

El resultado fue que, si bien se logró modernizar al sector petrolero y a un grupo reducido de ramas industriales, no se esparció un efecto dinamizador al resto de la economía, ni se incrementó con suficiencia la productividad del trabajo. Se avanzó con incertidumbre en la sustitución de bienes de capital, se conformó un sector exportador poco agresivo incapaz de diversificar ampliamente las exportaciones y no hubo un avance tecnológico apropiado.

Al final de los dos sexenios (1976 y 1982), se presentaron severas crisis económicas. La primera crisis financiera afloró en 1976 conduciendo a una abrupta devaluación y a la firma de la primera carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

La segunda crisis financiera, la más severa que ha resentido el país, ocurrió en 1982 y quedó asociada a la nacionalización de la banca; esta crisis condujo no sólo a la firma de otra carta de intención con el FMI, sino a una moratoria de 90 días para el pago del servicio de la deuda pública externa. Los problemas financieros se agudizaron por la falta de confianza, lo que se tradujo en importantes salidas de capital que complicaron aún más el problema.

Ante la precaria situación económico-financiera, durante el sexenio 1983-1988, se inició un amplio programa de reordenación que abarcó diversos aspectos: se promulgó una nueva Ley de Planeación (1983) como base para conformar el Sistema Nacional de Planeación Democrática; se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, en el cual se plasmaron las principales líneas de acción del Gobierno Federal, entre las cuales destacan el sanea-

miento de las finanzas públicas, el control de la inflación, el redimensionamiento del sector público, y la apertura de la economía (con lo cual formalmente se inicia el abandono gradual del modelo de sustitución de importaciones).

En el referido sexenio de 1983-1988, el crecimiento económico promedio anual del país fue de cero, esta contracción económica permitió que en cuatro de los 6 años se pudiera corregir el déficit en cuenta corriente, por lo que el saldo acumulado del sexenio fue positivo en 8.7 miles de millones de dólares, es decir hubo ahorro externo negativo.

Como ya se indicó, en este sexenio se abrió la economía, incorporándose al GATT en agosto de 1986.

En términos de la deuda externa total, su saldo pasó de 98.0 a 99.6 miles de millones de dólares entre 1983 y 1988, lo que representó un crecimiento marginal de apenas 1.6 miles de millones de dólares. En este contexto, a nivel interno se presentó un insoslayable proceso de desintermediación financiera.

De hecho, a lo largo de aquel sexenio se firmaron varias cartas de intención con el FMI. Asimismo, ante un severo repunte inflacionario se firmó el Pacto de Solidaridad Económica.

Durante el siguiente periodo sexenal (1989-1994), con base en el Plan Nacional de Desarrollo respectivo, se emprendieron una serie de medidas orientadas a consolidar el control de la inflación, así como profundizar en la apertura comercial; saneamiento de las finanzas públicas y recuperación del crecimiento económico, modernización de la economía en su conjunto y en particular del sector público, desregularización de la economía (específicamente el sector financiero) e impulso de su competitividad.

Con un moderado crecimiento de la economía, el déficit en cuenta corriente de nuevo repuntó para alcanzar una cifra acumulada de casi 74.0 mil millones de dólares entre 1989 y 1993. Por su parte, el saldo de la deuda externa del país osciló en torno a los 96.8 miles de millones de dólares; en cambio, la inversión extranjera directa total registró un crecimiento de más de 55 mil millones de dólares.

## MODERNIZACIÓN FINANCIERA

Como entorno muy general puede afirmarse que, el riguroso programa de estabilización heterodoxo adoptado por México estableció como prerequisites el saneamiento de las finanzas públicas, control de la inflación, estabilización del tipo de cambio, incremento de la apertura de la economía y el eventual esfuerzo de intentar corregir el desequilibrio del sector externo.

Sólo en la medida en que razonablemente se lograron algunos de los anteriores objetivos, fue posible iniciar el proceso de desregulación financiera. Al respecto, cabe subrayar que fue en el periodo sexenal que va de 1983 a 1988, cuando se dieron los primeros pasos para la modernización financiera. Se procedió a liquidar numerosos fideicomisos innecesarios, consolidar instituciones como Bancomext y Fomex, redimensionar las redes de sucursales, racionalizar hasta casi eliminar el otorgamiento de subsidios para, con ello, posibilitar la rentabilidad financiera de las instituciones.

En el siguiente periodo sexenal (1989-1994) se intensificó la desregulación o liberalización financiera; podría afirmarse que todavía al inicio de esa administración sexenal, la mayor parte de los recursos captados eran destinados a financiar el déficit presupuestal del Gobierno Federal, y que éste era propietario de prácticamente la totalidad de los bancos comerciales, asimismo, que tanto las tasas de interés como los plazos estaban regulados.

Para percibir con mayor claridad la orientación de la estrategia modernizadora del sector financiero, a continuación se presentan los objetivos, premisas y fases por las que ha atravesado.

### OBJETIVOS

1. Acrecentar la captación y, en su caso, estimular la generación de ahorro interno, propiciando la confianza en el mercado y sus instrumentos.

2. Contribuir a la recuperación económica, propiciando la disponibilidad de crédito para el sector privado y optimizando la canalización del crédito.
3. Reducir el costo de los servicios financieros, alentando la competencia entre las instituciones y eficientando, en lo posible, el proceso de intermediación financiera.
4. Propiciar la capitalización del sistema bancario e impulsar el fomento del mercado de valores.
5. Estimular el desenvolvimiento de otros intermediarios financieros no bancarios.

#### PREMISAS

1. Estabilización del tipo de cambio y control de la inflación a niveles reducidos.
2. Saneamiento de las finanzas públicas y del sector externo.
3. Restablecimiento de la confianza entre ahorradores e inversionistas.

#### FASES

1. Desregulación de los mercados.
2. Revisión y adaptación de las normas jurídicas.
3. Reprivatización de la banca comercial.
4. Autorización de nuevos intermediarios financieros.
5. Apertura a la competencia financiera del exterior.

**Primera Fase.** En esta fase sobresalen 4 medidas pioneras:

- a. La eliminación del encaje legal. Momentáneamente fue sustituido por el coeficiente de liquidez, el cual posteriormente también fue suprimido. Esta medida fue congruente con el propósito de sanear las finanzas públicas, con lo cual el fondeo por este medio resultaría innecesario.

- b. La cancelación de los cajones selectivos de crédito. La supresión de estos “cajones” fue necesaria en virtud de que con ellos se desalentaba la eficiencia de los recursos en aquellas actividades que se pretendía impulsar y privilegiar.
- c. La liberación del control uniforme de tasas pasivas. Con esta medida se busca propiciar una sana competencia entre las instituciones bancarias.
- d. La liberación del control de los plazos. Esta medida tiene un propósito similar a la del inciso anterior.

**Segunda Fase.** En esta fase sobresalen los siguientes tres tipos de medidas:

- a. La promulgación de dos reformas a la Constitución: i) La primera, relativa al artículo 28 constitucional, orientada a reestablecer el régimen mixto en el sistema bancario, con lo cual se revirtió la medida adoptada al final del sexenio del Lic. José López Portillo, en el sentido de nacionalizar la banca; ii) La segunda, consistente en otorgar plena autonomía al banco central a fin de garantizar con ello que las medidas que adopte atiendan en todo momento a conservar el poder adquisitivo del dinero, desligándolo así de las presiones financieras que puede enfrentar el Gobierno Federal.
- b. La promulgación de tres nuevas leyes: i) La ley del Banco de México, mediante la cual se faculta a ese instituto central para que regule el crecimiento de su crédito en forma autónoma; ii) La ley de Instituciones de Crédito, a través de la cual se posibilita la conformación de grupos financieros, con lo cual se busca eficientar su operación y reducir costos; iii) La ley para Regular las Agrupaciones Financieras.
- c. La aprobación de 19 reformas a diversas leyes financieras, entre las que se encuentran la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Sociedades de Inversión, la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, y la Ley Federal de Instituciones de Fianzas.

**Tercera Fase.** A lo largo de esta fase, que aproximadamente abarca de junio de 1991 a julio de 1992, se procedió a privatizar los 18 bancos múltiples en los que el Gobierno Federal mantenía una participación accionaria del 73%.

El proceso se apoyó en la reforma al artículo 28 constitucional y en las Bases para la Desincorporación Bancaria. Los principios seguidos en el proceso fueron los siguientes: i) Conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo; ii) Alentar la inversión en el sector, evitando la concentración accionaria, garantizando una participación diversificada y plural en el capital; iii) Su manejo profesional, para lo cual se vinculó la aptitud y calidad moral de la administración de los bancos con un adecuado nivel de capitalización; iv) Asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos; v) Propiciar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones; vi) Obtener un precio justo con base en criterios de valuación objetivos y homogéneos para todos los bancos; vii) Conformar un sistema financiero balanceado; y viii) Propiciar sanas prácticas financieras y bancarias.

**Cuarta Fase:** En esta cuarta fase se procedió a autorizar la participación de nuevos intermediarios en dos sentidos:

**a.** Primero, el aumento en el número de instituciones y la diversificación de los servicios que ofrecen y los mercados que atienden. En tal sentido, se ha propiciado la creación de bancos, casas de bolsa, arrendadoras, aseguradoras, uniones de crédito y empresas de factoraje.

En el rubro de **bancos**, encontramos que se ha autorizado la operación de 11 nuevas instituciones: dos de carácter nacional, cinco de ámbito regional y cuatro con vocación metropolitana. Además, se encuentran en estudio 15 solicitudes más. Así, mientras que en 1988 había 19 bancos, en 1993 había 30 y para mediados de 1994 operaban 41. Según declaraciones de la Secretaría de Hacienda es de esperar un próximo y sustancial incremento a este número.

En el renglón de **casas de bolsa** la situación es la siguiente: hasta 1988 operaban 23 instituciones; entre 1989 y 1993 se autorizaron

3 casas de bolsa con lo que a mediados de 1994 el total en operación llegó a 26.

En la categoría de **arrendadoras** encontramos que hasta 1988 había 19 instituciones de este tipo; entre 1989 y 1993 se otorgó autorización a 43 nuevas arrendadoras financieras con lo que el total en operación se elevó a 62.

En el terreno de las **aseguradoras** se tiene que, hasta 1988 operaban 41 instituciones. Entre 1989 y 1993 se concedieron 4 nuevas autorizaciones por lo que el total en operación llegó a 45.

En el plano de las **casas de cambio**, su crecimiento ha sido espectacular porque hasta 1988 había en operación 211 instituciones, pero entre 1989 y 1993 se agregaron 164 casas de cambio, lo que arroja un total de 375.

En lo que respecta a las **empresas de factoraje**, entre 1989 y 1993 se otorgaron 99 autorizaciones, al haber 21 revocaciones y 17 fusiones, el total en operación es de 61.

En cuanto a las **almacenadoras**, se tiene que hasta 1988 operaban 16 empresas de este tipo. Entre 1989 y 1993 se autorizaron 11 nuevas empresas por lo que el total llegó a 27.

En resumen, mientras que en 1988 operaban 19 bancos, para 1993 su número había crecido a 30. Asimismo, al considerar otras instituciones, se tiene que el total en operación pasó de 272 a 596 entre 1988 y 1993, como puede observarse a continuación:

Casas de Cambio	375
Arrendadoras	62
Factoraje	61
Aseguradoras	45
Almacenadoras	27
Casas de Bolsa	26
Total	596

**b.** Segundo, la creación de nuevas figuras financieras cuyo propósito es atender las necesidades de ciertos segmentos específicos de mercado, desde las grandes corporaciones, hasta empresas con

acceso limitado al crédito. Entre estas nuevas figuras se encuentran: i) Grupos Financieros, mediante los cuales se posibilita la integración de intermediarios bancarios y no bancarios, para fortalecer la competitividad del sistema con la reducción de costos de intermediación. A mediados de 1994 existían 27 grupos financieros en los que se incorporan bancos, casas de bolsa, arrendadoras, empresas de factoraje, almacenadoras, aseguradoras, afianzadoras, casas de cambio y operadoras de sociedades de inversión; ii) Sociedades Financieras de Objeto Limitado, su objetivo es muy específico y actualmente se han autorizado 8 de ellas (5 para vivienda, 4 para consumo popular y 2 para empresas pequeñas y medianas); iii) Sociedades de Ahorro y Préstamo, las que aspiran captar y colocar recursos entre sus socios, para apoyar obras de beneficio social de carácter regional. Estas sociedades no son lucrativas y a la fecha se han autorizado 10.

**Quinta Fase.** En esta fase, quizás la más delicada, se procedió a propiciar la apertura con el exterior bajo el principio formal de soberanía y gradualidad. Se parte de la premisa de que el sistema financiero del país se ha fortalecido suficientemente.

El hecho real es que como resultado de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, las leyes que regulan al sistema financiero se han reformado y adicionado para permitir la participación de intermediarios financieros del exterior, y ahora todo es cuestión de tiempo.

## CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

1. El crecimiento de la captación y del ahorro financiero dependerá del rendimiento real, del tipo de instrumento y de los niveles de confianza que perciban los ahorradores, pero final-

- mente la expansión del ahorro interno dependerá de la forma y magnitud del crecimiento de la economía.
2. El sistema bancario, que aún sigue siendo el elemento predominante del sistema financiero, muestra una elevada concentración de la captación bancaria en dos grandes bancos, al tiempo que un reducido grupo de bancos de tamaño intermedio concentra otro importante segmento del mercado. En tales condiciones, habría que explorar y propiciar nuevas formas de competencia para posibilitar a otros bancos de tamaño menor para que puedan atender aquellos nichos de mercado que a los bancos grandes no les resulta atractivo.
  3. Sin duda se han logrado sustanciales avances en el proceso de modernización financiera, no obstante aún se perciben debilidades en el sistema, por lo que en paralelo a la desregulación habría que fortalecer la supervisión de los intermediarios y de los productos financieros, también todavía hace falta una capitalización adicional, el diseño y rediseño de los productos financieros, pero sobre todo urge eficientar los sistemas de operación para alcanzar los estándares internacionales.
  4. Lo señalado al final del inciso anterior resulta básico, porque el reto más importante que enfrenta el sistema financiero es la apertura y debe avanzar más rápido para enfrentarla con éxito.
  5. Habría, desde luego, que realizar un esfuerzo adicional por definir con más precisión el papel que habrá de jugar la banca de fomento.
  6. Finalmente, habría que mejorar las medidas de supervisión que ejercen las autoridades competentes a fin de evitar imprecisiones que resultan en actos fraudulentos en perjuicio de los ahorradores y del propio sistema financiero.

# MODERNIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO EN MÉXICO: ALCANCES Y LIMITACIONES

HÉCTOR R. NÚÑEZ ESTRADA\*

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias existentes en el desarrollo del capitalismo a nivel internacional pueden caracterizarse por una serie de transformaciones de las cuales podemos mencionar entre las principales: a) las profundas reformas financieras que han llevado a la libre movilidad internacional de capitales y que son la base de intensos procesos de concentración y centralización; b) la globalización de las economías y la formación de grandes grupos regionales. Estos cambios nos obligan a pensar que las nuevas formas de financiamiento serán uno de los factores determinantes de la acumulación de capital con una gran expansión de los intermediarios financieros, que en el caso de México no estarán exentos de formas de acumulación primitiva e ilícita, debido entre otras causas a la desregulación acelerada, a la falta de mecanismos suficientes de control, inspección y vigilancia

\* Investigador del Departamento de Administración de la UAM-A.

y a factores de corrupción, propiciados por las particularidades del proceso de privatización y la rápida estructuración de los grupos financieros.

En el sistema financiero mexicano se han desarrollado todo tipo de intermediarios, como han sido el caso de los bancos, las casas de bolsa y los correlativos crecimientos explosivos del mercado de valores. Igualmente la expansión de empresas de arrendamiento financiero, factoraje, uniones de crédito, sociedades de ahorro y préstamo, sociedades de inversión, sociedades financieras de objeto limitado, intermediarios financieros vinculados a una sociedad controladora denominada agrupación financiera. En esta enumeración no podemos dejar de lado la interrelación de los grupos mencionados con Nacional Financiera que maneja fondos públicos para el financiamiento de empresas a través de programas promocionales a tasas de interés preferencial.

Desde luego, las nuevas condiciones del sistema financiero están caracterizadas por un extenso movimiento de los flujos internacionales de capital y también por la incorporación de intermediarios financieros extranjeros que entrarán a la competencia tan pronto como sean aceptados por la Secretaría de Hacienda. Tomando en cuenta los elementos anteriores, podemos considerar que desde un punto de vista teórico, por la creación y desarrollo de las instituciones crediticias, las empresas podrán responder a sus expectativas de ganancia con incrementos en la inversión dependientes cada vez menos de sus propios recursos, mediante la obtención creciente de pasivos o colocación de distintos tipos de títulos tanto en el mercado nacional como en los extranjeros.

En el presente trabajo analizamos en el caso de México, los alcances de las transformaciones en el sistema de financiamiento a las empresas, debido a que se han creado un conjunto de instituciones que, una vez superada tanto la crisis política que se manifestó por el proceso electoral como la recesión actual que se ha reflejado en la disminución de ventas y utilidades para una gran mayoría de empresas, serán puestas a prueba, a fin de constatar en qué medida

responderán en su estructura a las necesidades crecientes del financiamiento empresarial en un proceso de desarrollo sostenido.

También han empezado a aflorar las limitaciones que presenta el sistema financiero al crecer en forma progresiva la cartera vencida, por los altos niveles de las tasas de interés y por la recuperación en forma galopante de la inversión realizada en la compra de los bancos. Tampoco podemos dejar de mencionar los manejos al margen de la ley de diversos intermediarios, como han sido el Grupo Havre y los intermediarios de Unión-Cremi, que suponemos podrían hacerse extensivos a muchos otros.

## MODERNIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Las profundas reformas del sistema financiero mexicano en los últimos años han sentado las bases para una expansión sin precedentes del financiamiento, que a través de las instituciones de intermediación crediticia y de los mercados de valores, requieren las micro, pequeñas y medianas empresas que han sobrevivido, como las grandes corporaciones, para enfrentar niveles de competencia que no se habían presentado en nuestro país y tienden a incrementarse a medida que se han abierto los mercados por los tratados regionales, como el Tratado de Libre Comercio que tiende a hacerse continental.

Las reformas mencionadas han abarcado una modernización del sistema financiero fundamentada, entre otros factores: en un proceso de desregulación de intermediarios, en la creación y fortalecimiento de los grupos financiero-industriales, vía privatización de instituciones financieras como fueron primero las casas de bolsa y posteriormente los bancos, en la redefinición funcional y operativa del Banco de México y de Nacional Financiera, en la apertura al

capital extranjero, en los distintos tipos de intermediación, en fortalecer tanto el sistema bancario como el mercado de valores, en la creación de instituciones auxiliares de crédito y en la captación creciente de ahorro externo, situado en su mayor proporción en inversión financiera. Asimismo, se ha buscado restablecer los mecanismos de asignación crediticia hacia la actividad productiva, mediante la desregulación de las operaciones crediticias, siempre y cuando existan las condiciones de crecimiento económico, que han estado ausentes en los dos últimos años del sexenio salinista, por lo cual encontramos entre otras características, múltiples problemas de cartera vencida, en la mayor parte de instituciones financieras.

Autoridades de la Secretaría de Hacienda y del Banco de México consideran que ahora se utilizan condiciones de mercado en lugar de un sistema intensamente regulado por las instancias gubernamentales. Sin embargo es conveniente aclarar que nos encontramos regidos por un mercado de competencia monopólica, determinado por los principales grupos financieros, con una perspectiva hacia el futuro de mayor competencia, una vez que se establezcan en nuestro país los intermediarios extranjeros, de acuerdo con la apertura gradual impuesta por el Tratado de Libre Comercio.

El restablecimiento de la gestión crediticia a los bancos permitirá que se canalicen los recursos financieros hacia las empresas, siempre y cuando los empresarios tengan expectativas favorables del futuro y sus cálculos del valor presente del flujo de rendimientos futuros de la inversión en proyectos productivos, superen otras alternativas de inversión como podrían ser las financieras, sobre todo las de carácter especulativo. Hacia estas últimas, como hemos mencionado, se han dirigido en su mayor proporción los flujos extranjeros de capital y solamente han emprendido inversiones productivas grandes empresas que están vinculadas al mercado internacional o que tienen una situación monopólica, como la industria del cemento, la automotriz y la de teléfonos y comunicaciones.

## GRUPOS FINANCIEROS

Uno de los aspectos claves de la modernización fue la integración acelerada de los grupos financieros iniciada en 1991, los cuales juegan un papel estratégico en el modelo neoliberal en el que el Estado retrae su participación directa en la actividad productiva y en los servicios. Se entiende en el planteamiento salinista que tales grupos son la punta de lanza del crecimiento económico, los núcleos de la acumulación y centralización de capital y los que en esencia enfrenten la competencia derivada de la apertura económica-financiera.

Lo que sí podemos decir mientras alcanzan el objetivo planteado es que durante los primeros años de funcionamiento han obtenido grandes ganancias, no tanto por su eficiencia sino por la protección y complacencia gubernamental, por la obtención de recursos públicos a tasas preferenciales de los programas de Nacional Financiera, por el alto margen de intermediación que mantienen entre lo que pagan por los depósitos y el costo que cobran por créditos otorgados, por su acceso a créditos externos a bajas tasas de interés que luego utilizan para otorgar créditos a altas tasas en el mercado nacional, las cuales se han mantenido en esos niveles por la inestabilidad económica, política y social existente como constante en el periodo preelectoral y que no tendieron de inmediato a la baja, en la aparente calma posterior a las elecciones.

El secretario de Hacienda al analizar la formación de grupos financieros destacó como los rasgos más relevantes de los mismos, "La posibilidad de establecer sociedades controladoras que se convertirán en el eje de un sistema de banca universal en el cual cada grupo pueda prestar todo tipo de servicios financieros".<sup>1</sup> Igualmente el presidente Salinas en su V informe de gobierno al referirse a los grupos financieros precisó: "Si nosotros en México no tuviéramos

<sup>1</sup> Aspe Armella Pedro, México, 1993.

grandes grupos, difícilmente podríamos acometer los retos de la globalización y la competitividad y quedaríamos fuera de los mercados mundiales. Esto significaría menos exportaciones y, en consecuencia menos empleos".<sup>2</sup>

De acuerdo a las reformas hechas al marco legal del sistema financiero se tiende a un proceso más avanzado de concentración y centralización del capital, en la cual tendrán mayor participación los capitalistas extranjeros. Son las grandes corporaciones financiero-industriales a las que se les asigna la función de arrastrar al resto de la economía. Que se inicie lo que ahora se ha dado en llamar la modernización microeconómica, poniendo al servicio de los empresarios sus operaciones integrales de financiamiento.

Es discutible, si primero es la reforma macroeconómica y luego la microeconómica como destacó el Dr. Aspe y el virtual presidente, Dr. Zedillo, en su propuesta económica de campaña, como si fueran esferas separadas y, no como a nuestro juicio, que se encuentran íntimamente relacionadas y que el supuesto éxito macroeconómico descansó en la desaparición de un buen número de establecimientos productivos y en la drástica reducción de ventas y utilidades de la mayor parte de las empresas, por lo menos en los dos últimos años.

Al respecto es necesario destacar que no bastan las reformas financieras, ni el surgimiento de grupos financieros, sus alcances son limitados sin una mejora en las expectativas de ganancia de la economía en general a fin de que se reactive la inversión productiva. Lo anterior dependerá entre otros factores, de la estabilidad en general, de la certidumbre, de una baja en la tasa de interés, de mejoras en las condiciones salariales de la población y de un aumento del empleo, posible de lograr con incrementos en la inversión de proyectos productivos. En el futuro, una vez superada la inestabilidad política tendrá que haber una intensa construcción y saneamiento de instituciones que den certeza en el futuro del país.

<sup>2</sup> Salinas de Gortari Carlos, México, 1993.

## FLUJOS DE CAPITAL Y SITUACIÓN DEL CRÉDITO

Hasta la fecha, una de las limitantes de la reforma financiera consiste en que no es suficiente el atraer a alto costo un flujo creciente de capitales internos y externos hacia los mercados crediticios, porque se constata que dichos recursos pueden simplemente dirigirse a las llamadas inversiones en cartera y a plazos cortos, sin que tengan la menor incidencia en la estructura productiva mediante un aumento expansivo del otorgamiento de créditos a las empresas. De ahí que la modernización financiera solamente es un primer paso en la creación de condiciones para el crecimiento. Habría que cuestionar la política gubernamental de pagar altos costos, finalmente pagados por la población, por una inversión financiera que lejos de participar en el desarrollo, se sitúa en marcos especulativos y en una situación de escasa incidencia en el crecimiento de la economía.

La modernización del financiamiento ha estado enfocada a que el proceso de acumulación de capital no encuentre rigideces en sus diversas fases por insuficiencia de crédito; aunque en el caso de nuestro país el costo del dinero continúa siendo elevado por el alto margen de intermediación, derivado entre otras causas de las condiciones particulares en que se llevó a cabo la privatización bancaria. Ésta implica la existencia de un mercado temporalmente protegido y la pronta recuperación de lo invertido en la compra de dichos bancos mediante la obtención de altos niveles de utilidades, desde luego con la complacencia gubernamental.

En estas condiciones el crecimiento de solicitudes de crédito para inversiones en proyectos productivos de un gran volumen de empresarios se encuentra limitado por una parte, por el costo del dinero, tal como lo han señalado multitud de veces los dirigentes de órganos empresariales y, por otra parte, debido a que no se concretan las expectativas de crecimiento de la economía y de los negocios. También en el mismo sentido al presentar su propuesta económica el entonces candidato presidencial, Dr. Zedillo, expresó:

“Es inaceptable que los pequeños y medianos empresarios enfrenten tasas de interés tan elevadas como las que están vigentes”.<sup>3</sup>

## EL MERCADO DE VALORES

La modernización financiera ha puesto como uno de los ejes del sistema al mercado de valores, considerado como un medio prioritario para la obtención de financiamiento para las empresas y captación de recursos de los inversionistas. Este ya no se considera como un mercado de ámbito nacional, sino dentro del proceso de globalización de la economía y en la internacionalización acentuada del capital financiero.

El alcance de la reforma de la Ley del Mercado de Valores aprobada en 1993, tal como lo expresó en su iniciativa el presidente Salinas constituyó “la reforma más importante al marco jurídico del mercado de valores, después de la promulgación de la Ley del Mercado de Valores, hacia finales de 1974”, enumera también aspectos esenciales: “...otorgar un impulso vigoroso a la internacionalización, enriquecer la estructura institucional del mercado, facilitar las condiciones de operación, desarrollar nuevos instrumentos, ampliar la gama de servicios de las instituciones, perfeccionar el régimen para sancionar el uso indebido de información privilegiada... avanzar en la autorregulación del mercado... y consignar un estatuto jurídico capaz de brindar seguridad a la automatización de la actividad bursátil”.<sup>4</sup>

Aun cuando es muy amplio el campo de la reforma, de la ley respectiva, el aspecto medular es el relativo al proceso de interna-

<sup>3</sup> Zedillo Ernesto, México, 1994.

<sup>4</sup> Salinas de Gortari Carlos, México, 1993.

cionalización de las operaciones y el establecimiento de las reglas operativas para el libre flujo de capitales sin importar su nacionalidad. Todavía cuando el presidente Salinas aclaró en la mencionada iniciativa de ley, que todo se daría en un marco de absoluto respeto a la soberanía nacional, no tenemos claridad qué podría pasar al presentarse una salida masiva de capitales que pusiera en peligro la estabilidad financiera y económica del país, seguramente la soberanía no podría seguir incólume.

Las limitaciones se han presentado en los hechos, pues por ejemplo la expansión que tuvo la Bolsa durante 1993 no correspondió al ritmo de crecimiento de la economía, ya que la producción se encontraba prácticamente estancada mientras el Índice de Precios y Cotizaciones aumentaba sustancialmente. El mercado de valores creciente se convirtió en una alternativa especulativa de rentabilidad del capital frente al estancamiento económico, las predicciones de flujos cada vez mayores de capital extranjero a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio impedían pensar en un ajuste de los precios de las acciones a la baja, derivadas del escaso crecimiento de 1993 y del pronóstico para 1994.

Sin embargo el ajuste bursátil se presentó sorpresivamente por efectos de carácter social y político: los sucesos violentos de los primeros meses detonaron una profunda inestabilidad financiera que puso a los inversionistas en los umbrales del pánico; el peso al borde de la devaluación y; al Gobierno en el filo de la navaja, al obligarlo a dar marcha atrás en la política de tasas de interés de un dígito y de tener que dedicar cuantiosos recursos para sortear la crisis que amenazaba una vez más con dejarnos sin reservas.

Pese a las declaraciones gubernamentales de no intervención en el mercado de valores, su participación se hizo evidente para contrarrestar la caída de la Bolsa en tres ocasiones: durante la sublevación de Chiapas, el asesinato del Lic. Colosio cuando ocurrió y en las semanas previas a las elecciones de agosto, (por la transferencia de recursos que empujaban artificialmente al Índice hacia arriba evitando así el desplome del mercado). Estas interven-

ciones tuvieron un alto costo para la población, ya que por una parte se dilapidaron los fondos públicos que deberían tener un fin productivo y por otro se alimentó progresivamente la especulación. La limitante consiste en que la Bolsa no ha podido cumplir su papel de financiar proyectos productivos.<sup>5</sup>

### MERCADO INTERMEDIO DE CAPITALES

Otra reforma importante fue la creación del mercado intermedio de capitales de acuerdo a la circular 11-22 de 1993, en la cual se expresó la necesidad de “facilitar el acceso de empresas medianas a recursos de largo plazo, apoyando la reducción de sus costos de capital y el financiamiento de los procesos de expansión y modernización”.<sup>6</sup> Uno de los alcances de esta institución está enfocado a que las empresas medianas puedan cubrir sus necesidades de financiamiento a través de la colocación de acciones, el rango de capital contable para definir a estas empresas es entre 10 y hasta 100 millones de nuevos pesos.

Un alcance adicional de la creación del mercado intermedio sería poder ampliar el número de emisoras, pues de acuerdo a un estudio elaborado por la Comisión Nacional de Valores, sólo podrían ser susceptibles de ingreso alrededor de 1,050 empresas, concentradas en 12 entidades federativas y en 9 actividades económicas.<sup>7</sup>

Pero las limitaciones son severas, pues a más de un año de entrada en operación, el mercado intermedio sólo registra 6 emisoras, por lo cual, no han podido cumplirse los objetivos de ofrecer

<sup>5</sup> Núñez Estrada Héctor R., México, 1994.

<sup>6</sup> Comisión Nacional de Valores, México, 1993.

<sup>7</sup> Comisión Nacional de Valores, México, 1992.

alternativas de financiamiento a las empresas consideradas como medianas.

## ARRENDAMIENTO FINANCIERO

La operación de las empresas arrendadoras financieras se ha incorporado en la reforma del sistema financiero.<sup>8</sup> De acuerdo al alcance de la ley, la arrendadora adquiere activos y concede su uso a una persona física o moral que a su vez podrá, al final del contrato, comprar dichos activos o prorrogar el plazo para continuar con el uso temporal.

Es importante mencionar la expansión de las empresas de arrendamiento financiero y la reforma a la Ley de Instituciones de Crédito en 1993, la cual permite a los bancos ampliar sus funciones para otorgar arrendamientos con propósitos de inversión. El alcance de esta medida, a nuestro juicio es de suma trascendencia porque permitirá a las empresas ampliar sus inversiones de capital fijo mediante financiamiento. Esto tiende a cambiar radicalmente los esquemas tradicionales en que sólo se invertía el capital propio, las reservas para depreciación y, en su caso, las utilidades no distribuidas, es decir, sólo formas de autofinanciamiento que presentaban fuertes limitantes para incrementos sustanciales del capital fijo, les permitirá a las empresas no solamente subsistir, sino entrar eficientemente a la competencia a nivel internacional.

Desde nuestro punto de vista, la expansión del arrendamiento permitirá a los grupos financieros fusionar formal o informalmente una gran cantidad de empresas cuya operación resulte exitosa desde la óptica del beneficio de utilidades, por lo que se dará todo un

<sup>8</sup> Comisión Nacional Bancaria, México, 1994.

reacomodo de la estructura productiva en torno a núcleos de centralización del capital, basada en una integración productiva y financiera, con una tendencia a la consolidación de los grandes conglomerados.

### RELACIÓN PASIVO/CAPITAL EN LAS EMPRESAS

El sistema financiero se ha modernizado para ser más funcional a las necesidades de la inversión productiva, pues la razón de apalancamiento Pasivos/Capital ( $P/K$ ), de un valor igual a cero o por debajo de la unidad para una gran cantidad de empresas en México, tenderá a crecer en los próximos años, ya que los pasivos se convertirán en factores extremadamente importantes de la acumulación.

Lo planteado se explica por la globalización de las economías y los acuerdos regionales que sin duda implican una mayor competencia, tanto interna como externa, al derrumbarse las barreras proteccionistas. Ésta sólo puede ser enfrentada a través de altas inversiones en activos fijos, ya que debido al proceso normal de autofinanciamiento de las empresas, es un proceso muy lento e implicaría, seguramente, la desaparición de las mismas. En síntesis, el modelo tradicional del financiamiento basado en recursos propios dejó de ser funcional.

En las condiciones actuales, las empresas que tengan expectativas favorables sobre su viabilidad (implica la obtención de utilidades en un mercado abierto), deberán tener un proceso de inversión más acelerado a través de una elevación de la razón  $P/K$ , recurriendo a las diversas opciones de financiamiento que el modernizado sistema financiero mexicano les ofrece, ya sea, obteniéndolo a partir de las distintas alternativas que pueden ofrecer los intermediarios extranjeros que empiecen a operar en el país o finalmente consi-

guiendo los recursos en instituciones o mercados internacionales, en el caso de que se cumplan los requisitos exigidos.

Al respecto el profesor Ruiz Durán expresó: "...la recuperación de la inversión demandará una apertura de los mercados de dinero y capitales y la institucionalización de los mercados informales como fuentes de financiamiento de la inversión... los cambios ocurridos en el esquema de financiamiento permiten pasar de un esquema controlado a uno de mercado". Para el caso particular de México, a pesar de los cambios profundos agrega: "...la transición del sistema financiero mexicano hacia un esquema más competitivo está por completarse, puesto que hoy el sistema bancario continúa operando bajo los privilegios de un sistema protegido, en donde todavía los diferenciales entre tasas pasivas y activas son demasiado elevados... En este sentido, la participación de la banca transnacional, en el sector financiero, ayudaría a reducir el costo del dinero, daría una mayor agilidad de operación a las empresas y permitiría el acceso de empresas poco capitalizadas".<sup>9</sup>

## EMISIÓN DE PAPEL COMERCIAL

El acceso al capital de trabajo desde el punto de vista operativo se ha facilitado, desde que las empresas pueden recurrir a la emisión de papel comercial, cuya utilización se ha ido ampliando en años recientes, permitiéndoles captar recursos a través de su colocación en el mercado de dinero.

<sup>9</sup> Ruiz Durán Clemente, México, 1992.

## CREACIÓN DE DINERO BANCARIO

También se ha ensanchado la operación de descuento de títulos de crédito cuya masificación se ha puesto al servicio del empresario, recientemente por los bancos. Entre sus propósitos está la creación de dinero bancario y la expansión de los montos crediticios, ya que como se expresa en la oferta bancaria, se restituye el valor del título al empresario, previo descuento en una cuenta de cheques de la que podrá ir haciendo disposiciones en efectivo de acuerdo a sus necesidades. Como es sabido, los bancos tienen cálculos en el sentido de que no todos los empresarios disponen al mismo tiempo de los recursos.

Las dos formas de financiamiento citadas permiten en lo teórico la reducción del costo de financiamiento, pues las tasas que se manejan tienen una referencia a la tasa de cetes o al CPP más un diferencial que va de acuerdo a las condiciones de la institución y las del usuario del crédito. En el caso del crédito tradicional se realiza a la tasa activa que incluye el margen de intermediación, más los puntos que las condiciones particulares del mercado agreguen en el momento de solicitarlo y si son desfavorables subiría aún más el costo de capital.

## OPERACIONES DE FACTORAJE

En el caso de las ventas a crédito o de pago a proveedores, se han desarrollado en forma exponencial las operaciones de factoraje financiero que permitan al empresario poder recuperar su liquidez en forma casi inmediata a través de la cesión de parte de su cartera de cuentas por cobrar, aquella es aceptada por la empresa de

factoraje previa aplicación de una tasa de descuento. Para el empresario constituye un ahorro en su costo de financiamiento y a la vez ahorra gastos administrativos al desligarse de la operación de cobranza de las cuentas cedidas. Podemos considerar que este tipo de operaciones tiene efectos adicionales al permitir aumentar la velocidad de circulación del capital, pues no se tiene que esperar al vencimiento de los títulos para seguir desarrollando el proceso productivo y adicionalmente aumentar la velocidad de las ventas.

### EL REPORTO

Otra operación crediticia con amplio crecimiento en nuestro país en los últimos años es la del reporto, utilizada para la colocación de excedentes de efectivo de las tesorerías de empresas que deben recuperarse invariablemente en un plazo predeterminado. Este tipo de flujos alimenta a los intermediarios con recursos que a su vez les permite otorgar créditos a empresarios demandantes, ampliando la circulación del dinero y del crédito en el mercado. El reporto permite dinamizar la circulación de valores al tener que darse como garantía títulos de crédito, de otra manera habría que esperarse a su vencimiento, ya que en este tipo de operación el empresario recibe a cambio de su colocación de efectivo, el equivalente en títulos de crédito y al final de la operación, el intermediario le retorna su efectivo y le otorga una forma de ganancia llamada premio con lo cual recupera nuevamente los títulos mencionados.

### SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Otros tipos de instituciones encaminadas a proveer fondos para la inversión productiva y que fueron creadas en los últimos años, son

las sociedades de inversión de capitales, cuyo objetivo es la creación de empresas y el apoyo de aquéllas que quieren ampliar su capacidad productiva, para lo cual, la sociedad de inversión coloca los títulos de la empresa promovida en el mercado de valores a fin de obtener el financiamiento.

### SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO

También se han creado otros organismos auxiliares de crédito como son las sociedades de ahorro y préstamo, denominadas así, al reglamentarse las llamadas cajas de ahorro popular, basadas muchas de ellas en formas cooperativas. Se enfocan a la recepción de depósitos de los socios y a la colocación entre los mismos, los cuales en su gran mayoría están constituidos por empresas familiares y microempresas. Su reglamentación y su fortalecimiento institucional permitirá ir consolidando un intermediario enfocado a atender un amplio mercado de establecimientos, quizás más de cien mil, que difícilmente tendrían otra fuente de financiamiento.

### PROGRAMAS DE NACIONAL FINANCIERA

Podemos enumerar también el Programa para la Micro y Pequeña Industria instrumentado por Nacional Financiera, cuyo objetivo es el apoyar el desarrollo de este tipo de empresas a través de esquemas crediticios y tecnológicos diseñados expresamente. Los tipos de

crédito están enfocados a la habilitación o avío con amortización a 3 años, refaccionarios con amortización a 10 años e hipotecario industrial para consolidar pasivos bancarios o de proveedores con amortización a 7 años.

Al respecto de Nacional Financiera, ha cambiado su orientación tradicional, tal como lo expresó el presidente Salinas en la ceremonia conmemorativa de los 60 años de dicha institución, a fin de que: "...dedique ahora sus mayores esfuerzos al vigoroso impulso de la micro y mediana empresa, ésta que genera la gran mayoría de los empleos en México y tiene la flexibilidad y capacidad para funcionar con eficiencia en una economía abierta. Ahora NAFIN canaliza el 98 por ciento de sus recursos a más de 160 mil empresas, 34 por ciento de los establecimientos industriales del país. Al finalizar la presente Administración, se habrá apoyado a un total de medio millón".<sup>10</sup>

Cabe señalar que el alcance de la reforma de NAFIN como institución revela una intención de apoyar a las empresas para volverlas competitivas ante la apertura, es decir, como expresó el secretario Aspe en la misma ceremonia, tenemos "mayor eficiencia micro-económica". La limitación fundamental que tienen los diversos programas de apoyo crediticio de la institución mencionada derivan de la forma de operar tal como lo describió el mismo secretario: "NAFIN otorga su crédito a los intermediarios financieros y éstos, después de realizar el análisis de crédito correspondiente, los canalizan a las pequeñas empresas. De esta manera, los esfuerzos de Nacional Financiera se suman a los de los intermediarios financieros para garantizar el acceso de los pequeños empresarios al sistema formal de financiamiento".<sup>11</sup>

Sin embargo, sabemos que los principales esfuerzos de los intermediarios, en esta etapa, han sido la recuperación acelerada de su inversión realizada en la compra de los bancos y la obtención de altísimas utilidades, por lo que no creemos que al poner los créditos

<sup>10</sup> Salinas de Gortari Carlos, *Discurso en el 60 aniversario de NAFIN*, México, 1994.

<sup>11</sup> Aspe Armella Pedro, *Discurso en el 60 aniversario de NAFIN*, México, 1994.

en esas manos haya sido lo mejor para los microempresarios o pequeños empresarios, tal como ha sido constatado por el destape de los casos fraudulentos del grupo Havre y de los intermediarios Unión-Cremi, que tuvieron involucrados créditos de NAFIN para empresas fantasmas y autocréditos. Esto en la práctica desvía los objetivos establecidos para la institución y pone en entredicho la aplicación de los programas mencionados. Por cierto una de las frases publicitarias empleadas por el Banco Unión era la siguiente: "Con Unión todo se puede".

Otra limitación de la operatividad de Nacional Financiera ha sido su escasa participación en el crecimiento del mercado intermedio de capitales, pues tal como lo expresó su actual Director General en la citada ceremonia del 60 aniversario: "Mención especial merece el papel de activo promotor del mercado intermedio, en donde NAFIN se ha desempeñado como Agente Financiero de 4 de las 5 empresas que ya cotizan".<sup>12</sup> Si existen más de mil empresas elegibles para operar en ese mercado no puede declararse como "activo promotor" si solamente se han promovido 4 empresas en un periodo de más de un año, sobre todo si como agrega el mencionado Director General, la función básica de NAFIN es: "Contribuir en la trascendental tarea del Gobierno Federal de hacer que el éxito macroeconómico se refleje en el plano microeconómico".

## UNIONES DE CRÉDITO

En cuanto a los alcances de las uniones de crédito, se refieren a agrupaciones de socios que se constituyen para facilitarse el uso del crédito, ya que por el tamaño de las empresas muchas veces no son

<sup>12</sup> Mensaje del Director General, México, 1994.

sujetos de crédito, pero la unión puede conseguir financiamientos de intermediarios nacionales y extranjeros y después colocarlos entre los socios, los que a su vez pueden también depositar sus excedentes aumentando así los montos disponibles para créditos.

También la ley<sup>13</sup> autoriza a las uniones a emitir títulos de crédito para su colocación en el mercado y realizar funciones bancarias con sus socios, tales como operaciones de descuento y créditos, recibir depósitos que pueden ser invertidos en valores gubernamentales, depósitos de ahorro e integrar carteras de inversión. También están facultadas para promover y administrar empresas industriales o comerciales y realizar operaciones con empresas de factoraje financiero y arrendamiento.

Las limitaciones que ha tenido la aplicación de la reforma en el caso de las uniones de crédito ha sido señalada por el presidente del Consejo Nacional de Comercio Exterior al expresar: "El crecimiento acelerado del sector financiero provocó un aumento desordenado de las uniones de crédito, al grado que actualmente de 360 que existen sólo 30 funcionan adecuadamente", agrega que se han creado "más que para servir, para servirse de los demás".<sup>14</sup>

## SOCIEDADES FINANCIERAS

También se han autorizado las sociedades financieras de objeto limitado (notbank banks) que captan recursos provenientes de la colocación de títulos y otorgan créditos para una determinada actividad o sector. También pueden recibir financiamiento nacional o extranjero y colocarlo en créditos específicos de la economía. La

<sup>13</sup> Comisión Nacional Bancaria, México, 1994.

<sup>14</sup> Jiménez Gilberto, México, 1994.

intención es cubrir nichos del mercado tales como los del sector inmobiliario, el consumo, las pequeñas y medianas empresas, el transporte, etcétera.

## INTERMEDIACIÓN BANCARIA

Uno de los aspectos fundamentales de la reforma en materia bancaria es tender a la llamada banca universal, es decir, que el intermediario financiero pueda llevar a cabo múltiples operaciones y no solamente se circunscriba a la función básica de recibir depósitos y otorgar préstamos. En este sentido la ley<sup>15</sup> vigente a partir de 1990 y sus reformas posteriores han ido incorporando operaciones que integran cada vez más un amplio conjunto de servicios financieros. Podemos clasificar las operaciones bancarias en sus diversos tipos:

1. Pasivas: Recibir depósitos. Aceptar préstamos y créditos.
2. Activas: Otorgar préstamos y créditos. Efectuar descuentos. Realizar operaciones de arrendamiento financiero. Expedir tarjetas de crédito. Operar con documentos mercantiles. Operar con oro, plata y divisas.
3. De mercado de valores: Operar con valores de acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito y de la Ley del Mercado de Valores. Emitir Bonos y obligaciones subordinadas. Asumir obligaciones por cuenta de terceros, otorgando aceptaciones o avales a títulos de crédito. Recibir depósitos en administración de títulos o valores. Realizar operaciones de Reporto sobre valores.

<sup>15</sup> Comisión Nacional Bancaria, México, 1994.

4. De inversión productiva: Promover la organización y transformación de toda clase de empresas y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas.

La función bancaria ha ampliado las operaciones realizadas adicionando una gran cantidad de servicios, ha incrementado sus operaciones activas al incorporárseles, en las últimas reformas a la ley las operaciones de arrendamiento financiero. La ley bancaria incorpora una función que a nuestro juicio es de suma trascendencia, porque permite vincular directamente la operación bancaria con la inversión productiva, al permitirseles hacer lo que como banca nacional estaba prohibido: promover la organización y transformación de toda clase de empresas, suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas. El financiamiento directo de la banca alcanza su máxima expresión al poder financiar empresas en que el banco pudiera tener interés o preferencia, así se establecen las bases para la expansión acelerada del crédito y su asignación a la actividad productiva.

Aunadas a las funciones antes enumeradas, se agregan las reformas y adiciones realizadas a la mencionada ley en julio de 1993, encaminadas a la ampliación de las operaciones crediticias realizadas por los bancos, es decir, la expansión de sus actividades de financiamiento tales como poder celebrar contratos de arrendamiento financiero para potenciar la posibilidad de inversión en activos fijos, así los empresarios no tienen la limitante de contar sólo con sus propios recursos.

Se han flexibilizado las operaciones de reportos, para las cuales el Banco de México determina reglas generales, a partir de la reforma los plazos y prórrogas podrán pactarse libremente por las partes, dentro de las reglas señaladas, situación que permite aumentar la circulación de dinero al posibilitar la colocación de excedentes de tesorería de las empresas y para los bancos aumentar la factibilidad de más financiamiento.

También se planteó en las reformas mencionadas, que previa autorización de la Secretaría de Hacienda, los bancos pueden inver-

tir directa o indirectamente en títulos representativos del capital social de entidades financieras del exterior, lo que evidentemente se enmarca en el proceso de internacionalización de los mercados financieros a fin de que no existan barreras al flujo de capitales.

De acuerdo a las reformas enumeradas, en el caso de que los bancos captaran o consiguieran recursos internacionales y pudieran aplicarlos en México, sin duda ampliarían los montos crediticios, aunque también podría presentarse el caso contrario, de que recursos captados en el país pudieran salir al exterior contrayendo el volumen crediticio. Los movimientos anteriores estarían sujetos al margen de intermediación existentes en cada país, a los diferenciales entre tasas reales activas y pasivas entre los países y, a la expectativa de flujos de ganancias de los empresarios, es decir, a la tasa de rendimiento de los negocios.

Esta reforma institucional establece las bases para una operación bancaria que ya se encuentra en marcha, que tiene como alcance el incrementar los montos crediticios por diversas vías, partiendo de incrementos en la captación y en la creación de dinero bancario, que puede permitir en los próximos años el crecimiento de la planta productiva, siempre y cuando existan las condiciones para que se incremente la inversión productiva y por lo tanto el producto.

## PROBLEMAS RECIENTES DE LA BANCA

Consideramos que uno de los problemas y limitantes actuales de la banca es el de la eficiencia. El lograr una mejoría en la eficiencia de la banca comercial en el caso de México es un objetivo todavía lejano, que no ha resultado de los procesos de modernización financiera, ni de la globalización y apertura de los mercados. Las particularidades con las que se llevaron a cabo la reprivatización y

la negociación que el gobierno realizó en el capítulo financiero del Tratado de Libre Comercio, permitió un proteccionismo tardío que ha propiciado que las instituciones de crédito gocen de un amplio margen de intermediación que encarece el crédito y permite que obtengan muy altas utilidades, derivadas no precisamente de una mayor eficiencia, sino de las condiciones monopólicas del mercado bancario, en interacción con las autoridades financieras, como ya se mencionó.

Hubo quien creyó que con la restitución de la función crediticia a los bancos, después de casi ocho años de financiar solamente al gobierno, se tendería a lograr una mejor articulación con el sistema productivo en relación a sus requerimientos. Desde luego bajaría el costo del dinero y por lo tanto el margen de intermediación, es decir que la banca, ya en manos privadas, se volvería eficiente. La realidad demuestra que los banqueros tienen como objetivo fundamental lograr grandes ganancias sin tener en cuenta una visión del país a largo plazo, seguramente, con las altas utilidades lograron amortizar ya, la inversión de la compra de los bancos.

El diferencial de tasas activas y pasivas a casi cuatro años de reprivatización no se ha modificado, continúa siendo por lo menos 50% mayor que el margen internacional. En este sentido el papel de las autoridades financieras en lugar de regulador ha sido de defensor de los intereses neobanqueros sustancialmente favorecidos. Sólo en casos de ajustes de cuentas internas como los casos de Havre y de Unión-Cremi, sale a la luz pública la comisión de ilícitos, que por la forma en que se han cometido, seguramente están más generalizados de lo que creemos.

Una de las limitaciones en la operatividad bancaria es el destino de los recursos, los cuales de acuerdo a la situación que ha atravesado la economía no son destinados en gran proporción hacia la actividad productiva, se han dirigido en lo fundamental a la especulación, agio y con seguridad para autofinanciar proyectos, estas actividades son muy riesgosas.

El crecimiento de la cartera vencida no puede desestimarse, se presenta en un periodo de contracción crediticia combinada con

movimientos al alza de la tasa de interés durante los primeros ocho meses de 1994, pareciera que la política financiera diseñada para enfrentarla, no pudo ser aplicada por la desestabilización política y la prolongación de la fase recesiva, se tenía contemplado reducirla mediante la bursatilización de una parte de la cartera, con el descenso de las tasas y con la reactivación del crecimiento de la demanda, situación pospuesta que mantiene un problema latente. Al respecto la analista financiera Eugenia Correa considera: "...el problema de la cartera vencida de los bancos eleva mucho la incertidumbre financiera, porque la perspectiva de una resolución en el corto plazo ha desaparecido y tendrán que aplicarse medidas más a fondo o bien esperar a que la crisis bancaria se presente".<sup>16</sup>

La Secretaría de Hacienda tomó medidas al iniciar gradualmente la apertura bancaria, autorizó nuevos intermediarios nacionales y abrió el registro a los extranjeros, de los cuales se tienen más de 20 solicitudes. El propósito de las autoridades hacendarias es obligar a los intermediarios nacionales a bajar sus márgenes financieros, ofrecer tasas de interés más atractivas y modernizar sus sistemas para no perder mercado frente a la competencia externa.<sup>17</sup>

Ante esta situación los bancos mexicanos podrán competir si son innovadores y eficientes, participando en la llamada guerra de servicios que significa tasas más bajas para los créditos, productos financieros adecuados a una amplia tipología de usuarios, atención cada vez más especializada y oferta de servicios financieros integrados.

## CONCLUSIONES

Los alcances de la reforma que se analizaron constituyen una modernización de la estructura del financiamiento en México, crearon

<sup>16</sup> Correa Eugenia, México, 1994.

<sup>17</sup> *El Financiero*, 25 de julio de 1994.

instituciones financieras que responden a dar flexibilidad y rapidez a la circulación del capital en sus diversas fases: como capital dinero, capital productivo y capital comercial, los cuales se orientan a empresas de diverso tamaño, desde los negocios familiares, la pequeña y mediana empresa, hasta las grandes corporaciones. Se construyó una estructura, que de existir las condiciones de acumulación de capital, permitirá una expansión crediticia que dé acceso en los próximos años al crecimiento de la planta productiva, siempre y cuando los flujos se canalicen a la inversión productiva y se acelere el proceso de inversión.

Respecto a las limitaciones que se han presentado en el breve periodo de aplicación de las reformas, éstas sugieren que las instituciones operativas del sistema financiero mexicano, es decir, las de intermediación, deberán tener un cambio en lo que resta de la década, ya que se hará cada vez más difícil la sobrevivencia de las deficientes. Por lo tanto se requerirán profundas reestructuraciones a fin de poder enfrentar la competencia intensificada que se avecina con el ingreso de los intermediarios extranjeros.

Es preciso señalar finalmente dos situaciones, las instituciones no han sido en realidad puestas a prueba para la expansión del financiamiento, no han enfrentado abiertamente la competencia con intermediarios extranjeros, siguen con una gran protección y apoyo gubernamental que les permite altas ganancias. De los hechos se observa una gran volatilidad de nuestro sistema financiero que como en el pasado puede ser totalmente saqueado en sus recursos tanto por nacionales como por extranjeros, pero ahora que expresamente la ley permite la libre movilidad de capitales; hasta el momento el gobierno ha transferido recursos al mercado para evitar fugas masivas, aunque con un alto costo social. Sin lugar a dudas el concepto de soberanía fue restringido con este endeble flanco creado en nuestra sociedad, cuya riqueza le puede ser saqueada en cuestión de minutos. Esa es la nueva ley del capital que domina nuestra economía, política, y que ejerce sobre la sociedad entera diversas formas de violencia y aniquilación de sus libertades mínimas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aspe Armella, Pedro, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica*, FCE, México, 1993.
- , *Discurso en el 60 Aniversario de NAFIN*, NAFIN, México, 1994.
- Comisión Nacional Bancaria, *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito*, México, 1994.
- , *Ley de Instituciones de Crédito*, México, 1994.
- Comisión Nacional de Valores, *Circular 11-22*, Diario Oficial de la Nación, México, 13 de abril de 1993.
- , *Mercado Accionario Intermedio*, México, 1992.
- Correa, Eugenia, *Economía Informa*, UNAM, México, junio de 1994.
- Nacional Financiera, *Mensaje del Director General*, México, 1994, NAFIN.
- Núñez Estrada, Héctor R., "Auge y Crisis del Mercado de Valores", *Gestión y Estrategia*, núm. 5, UAM-A, México, enero-junio 1994.
- Ruiz Durán, Clemente, "Sistemas Financieros en Transición, el caso de países en desarrollo", *Investigación Económica*, núm. 200, UNAM, México, 1992.
- Salinas de Gortari, Carlos, *Discurso en el 60 Aniversario de NAFIN*, NAFIN, México, 1994.
- , *Iniciativa de Decreto que reforma adicional y deroga diversas disposiciones del Mercado de Valores*, Presidencia de la República, México, 1993.
- , *V Informe de Gobierno*, México, 10. de noviembre de 1993.
- Zedillo Ponce de León, Ernesto, *Propuesta Económica*, PRI, México, 1994.

# POLÍTICA ECONÓMICA Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

HILDA R. DÁVILA IBÁÑEZ\*  
JORGE A. MORALES NOVELO\*\*  
LILIA RODRÍGUEZ TAPIA\*\*

## INTRODUCCIÓN

Durante la década de los ochenta y principios de los años noventa la economía mexicana efectuó una de las transformaciones más radicales del presente siglo. La política económica diseñada en los dos últimos sexenios partió de que el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones se había agotado y se debería de transitar a un nuevo estilo de desarrollo, cuya fuerza motriz lo constituye la integración a la economía internacional. Las estrategias seguidas empezaron de la premisa de que el único camino viable para recuperar la senda del crecimiento era adecuar la estructura económica interna a las condiciones exigidas por la competitividad internacional. De esta forma los programas de estabilidad y restructuración económica se constituyeron en los ejes sobre los que

\* Investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

\*\* Investigadores del Departamento de Economía de la UAM-A.

giraban el resto de las políticas económicas. La política de bienestar social y distribución del ingreso pasó a segundo plano esperando mejores épocas en que la economía hubiese recuperado una senda sana de crecimiento.

Si bien la inequidad ha sido una constante en el proceso de desarrollo mexicano,<sup>1</sup> la mayoría de los estudios coinciden en que en la etapa final del modelo de sustitución de importaciones se dio una mejoría en la apropiación del ingreso de parte de las clases medias en detrimento de los estratos altos, aunque esta mejoría no fue extensiva a los estratos bajos.<sup>2</sup> En este trabajo se pretende analizar como la crisis económica de los ochenta y la política de la restructuración económica diseñada para superarla ha revertido el incipiente proceso de equidistribución del ingreso que se había iniciado. Se parte de la hipótesis de que en este periodo la política económica no sólo no favoreció la distribución más equitativa, sino por el contrario las medidas tomadas incidieron adversamente sobre el fenómeno distributivo.

En primera se analizará el fenómeno en forma global para luego comparar los impactos entre la población rural y urbana.

Para el análisis se utilizará principalmente las encuestas de Ingreso y gasto de los hogares que fueron levantadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en los años 1984, 1989 y 1992. Estas encuestas tienen la característica de que fueron diseñadas con la misma metodología, inclusive el instrumento de captación no sufrió variaciones, lo que las hace con exactitud compatibles desde el punto de vista conceptual. Con la ventaja adicional de que las fechas de los levantamientos nos permiten evaluar primero los impactos de la crisis económica del periodo (1984-89) y después las consecuencias de la política de estabiliza-

<sup>1</sup> El tema ha sido estudiado por diversos autores como Nora Lustig, Hernández Laos, Oscar Altimir y Julio Boltvinik entre otros.

<sup>2</sup> Las encuestas utilizadas para este análisis son las de los años 1963, 1968, 1977 y 1984, las cuales se diseñaron con metodologías diferentes, por lo que un análisis comparativo entre éstos debe ser relativizado, tienen el problema de que las metodologías utilizadas para su levantamiento son muy diferentes por los resultados usados a partir del análisis comparativo entre ellas.

ción y reestructuración implementadas durante el periodo siguiente (1989-92).

Las encuestas pusieron especial atención en captar el ingreso no monetario, como obtener representatividad a nivel de zonas de alta y baja densidad de población, lo cual permite evaluar los impactos en forma diferenciada para las áreas urbana y rural.<sup>3</sup>

## POLÍTICA ECONÓMICA PARA ENFRENTAR LA CRISIS

El sexenio de López Portillo finaliza en el año de 1982 en una de las crisis más agudas del México postrevolucionario, la imposibilidad de afrontar los compromisos de la deuda externa provocada por la caída de los precios del petróleo lleva a la economía mexicana a un círculo vicioso de salida de capitales, devaluación e inflación que no pudo ser controlada por la nacionalización de la banca.

El gobierno de De la Madrid inicia su régimen anunciando un programa de estabilización que pretendía enfrentar la crítica situación. El Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE),

<sup>3</sup> Los criterios utilizados por INEGI para definir las zonas fueron:

1. Para la zona de alta densidad de población incluir aquellos municipios del país que cumplen al menos con algunas de las siguientes características del X Censo de Población y Vivienda.

- Tener al menos una localidad con 15 mil o más habitantes.
- Que el total de la población será mayor o igual a 100 mil habitantes.
- Contener a la capital de la entidad.

- Formar parte de alguna de las 12 áreas metropolitanas del país: Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, León, Mérida, Chihuahua, San Luis Potosí, Veracruz, Orizaba, Torreón y Tampico.

2. Para la zona de baja densidad incluir aquellos municipios que alojan a localidades menores de 15 mil habitantes. Se incluye también en esta zona a la parte rural de 19 municipios que siendo de alta densidad, reúnen las siguientes características:

- Localidades menores a 2,500 habitantes.
- Uso del suelo forestal, agrícola o ganadero.
- Áreas naturales como bosques, desiertos o pantanos.

fue concebido en dos etapas: una primera etapa de tratamiento de *shock* en el primer año de 1983, seguida de una política gradualista para 1984-85. El programa fue diseñado bajo los supuestos de que una reducción drástica de la demanda, en particular de los salarios y el déficit público y una aguda devaluación podrían resolver los problemas de inflación y déficit externo. En la segunda etapa se suponía que no era necesario continuar con las medidas drásticas y que los ajustes llevados a cabo eran suficientes para recuperar la senda de la estabilidad y crecimiento.

El PIRE fue incapaz de alcanzar los objetivos que se propuso, pues si bien las tasas de inflación se redujeron en los primeros años de su aplicación, para el año de 1985 recuperaron su tendencia hacia el alza. El producto interno bruto para 1986 tenía tasas negativas y el porcentaje del déficit financiero sobre el producto no se pudo reducir, a pesar de la disminución drástica de gasto público, debido al alto servicio de la deuda externa. Todo el periodo del sexenio del presidente de la Madrid estuvo bajo la restricción de la falta de créditos y la presión del pago de la deuda externa que aunadas a la salida de capitales provocaron una restricción financiera permanente. Las transferencias netas de capitales cayeron de 7.4% del PIB en 1981, a -5.8% en 1985.

Ante el fracaso del PIRE para controlar la inflación y recuperar la senda de crecimiento, los siguientes programas diseñados empezaron a incluir como objetivo paralelo la reestructuración económica, concebida ésta como la desregulación y apertura externa de la estructura económica. La recurrente baja de los precios del petróleo y la crisis permanente de la balanza de pagos llevaron a concebir como prioritario la diversificación de las exportaciones.

En diciembre de 1987 con los pactos económicos se dio un viraje fuerte en las medidas tomadas para controlar la inflación, éstos se conciben desde una perspectiva diferente, el objetivo central siguió siendo el control de la inflación por lo tanto los causes y medidas para lograr la estabilidad fueron modificados.

Sus autores los conciben como medidas no ortodoxas dado que, además de las estrategias utilizadas antes como reducción de la

demanda y del déficit público, se da un acuerdo de caballeros entre los sectores laboral, privado y gobierno, de tener como objetivo común el control de los precios. La política de concertación parte de concebir a la inflación con un alto contenido inercial que era necesario modificar mediante un cambio de las expectativas de los agentes.<sup>4</sup>

Los pactos han sido una de las características del régimen del presidente Salinas. El Pacto de Solidaridad Económica con sus cinco fases, fue seguido por el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico con sus respectivas cinco fases, manteniendo en todas ellas el control de la inflación como uno de sus objetivos centrales.

El mayor logro de la política económica fue el control de la inflación, como se puede observar en el cuadro 1, después los esfuerzos poco exitosos para controlar la inflación durante el periodo 1982-87, a partir de 1988, y debido básicamente a la política de pactos, la tasa de inflación se redujo a niveles de un dígito.

Los pactos continuaron y profundizaron las políticas de control salarial, reducción del gasto público y apertura externa iniciada durante el sexenio anterior, como se verá más adelante, incidieron directamente sobre el fenómeno distributivo, sobre todo a nivel rural.

A la par de los pactos económicos y en apoyo de sus objetivos de reestructuración se implementaron tres tipos de estrategias: equilibrio fiscal, apertura externa, desregulación y privatización del sector público.

<sup>4</sup> Ver Aspe Armella Pedro. *El camino mexicano de la transformación económica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

**Cuadro 1**  
**Inflación y tasa de crecimiento anual del PIB**  
**1980-1993**

<i>Año</i>	<i>TAC PIB</i>	<i>Inflación dic./dic.</i>	<i>Inflación Prom. anual</i>
1980	8.3		
1981	7.9	28.7	27.7
1982	-0.6	98.7	58.9
1983	-5.2	80.8	101.9
1984	3.6	59.2	65.4
1985	2.7	63.7	57.7
1986	-3.5	105.7	86.2
1987	1.7	159.2	131.8
1988	1.3	51.7	114.2
1989	3.1	19.7	20.0
1990	4.4	29.9	26.7
1991	3.6	18.8	22.7
1992	2.7	11.9	15.5
1993	1.1	7.7	9.7

FUENTE: Elaborado con base en datos del INEGI.

## EQUILIBRIO FISCAL

Otro de los éxitos de la política económica fue lograr un equilibrio de las finanzas públicas, obtenido mediante una reducción drástica del gasto público y un incremento de los ingresos. Si bien fue un objetivo durante todo el periodo, el balance financiero se obtuvo hasta 1991, cuando se pudo reducir la deuda pública por los ingresos provenientes de la venta de primeras empresas. Lo anterior a pesar que desde 1983 existió superávit primario en el sector público

debido a la reducción del gasto público, que pasa de representar el 47% del PIB en el año de 1982 a 27% para 1991. Esta reducción del gasto afectó la inversión pública que se reduce de 10.29% del PIB a 5.20% en los mismos años.

La obtención del equilibrio en las finanzas públicas fue un factor indispensable para el control inflacionario, sin embargo paralelamente incidió en gran medida sobre los niveles de empleo y bienestar social de la población. En años anteriores una de las principales fuentes de empleo fue el sector público, (de 1980 a 84 se incrementó su personal ocupado a 32.83%), las políticas de austeridad congelaron las nuevas contrataciones y en consecuencia el personal ocupado permanenció prácticamente sin variación durante el periodo 1984-91.

En la misma forma la política de reducción de subsidios de los productos agrícolas incidió sobre los niveles de ingreso de los hogares rurales.

## APERTURA EXTERNA

Un eje fundamental de la política de restructuración económica lo constituyó el nuevo papel del sector externo en el modelo de desarrollo. Las medidas tomadas se orientaron en dos caminos:

- Apertura de la producción nacional a la competencia externa.
- Reducción de las trabas a la inversión externa tanto financiera como directa.

En 1985 se inician una serie de medidas para preparar las negociaciones de la entrada de México al GATT consolidada en 1986. Con el pacto de diciembre de 1987, el proceso de apertura se acelera debido a que la libre entrada de importaciones fue un elemento

fundamental para el control inflacionario. En 1988, el arancel más alto descendió de 100 a 20% y el número de artículos sujeto a restricciones pasó de 1,200 a 321.<sup>5</sup>

Al mismo tiempo la reglamentación de la ley sobre inversión extranjera liberó la inversión directa, permitiendo así que la totalidad de propiedad de las empresas en la mayoría de las actividades pudiera ser extranjera.

La política de apertura externa logró uno de los objetivos propuestos: la diversificación de las exportaciones. En 1982 las exportaciones petroleras representaban el 70% del total, para 1992 el porcentaje se redujo a 20%, sin embargo las políticas externas trajeron un proceso de integración de la economía nacional por el lado de las importaciones, las que crecieron en forma acelerada: de 12,167 millones de dólares en 1984 a 62,129 millones de dólares en 1992.

El proceso de apertura ha incidido directamente en la producción nacional desplazando una gran cantidad de empresas que no han podido afrontar la competencia internacional afectando el nivel de empleo.

## DESREGULACIÓN Y PRIVATIZACIÓN

El proceso de desregulación comprendió además de las medidas de apertura externa, la eliminación de una serie de controles, precios oficiales y de garantía que en conjunto con la venta de empresas paraestatales lograron el propósito de reducir la participación de la actividad económica del Estado. En 1984 las empresas propiedad del Estado eran 1,115 y para 1991 se habían reducido a 239.

<sup>5</sup> Aspe Armella Pedro. *Op. cit.*

## EFFECTO DE LAS POLÍTICAS SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

Las políticas que se diseñaron con el propósito de afrontar la crisis y reestructurar la economía, aunque con sus variantes particulares se inscriben dentro de la serie de recetas prescritas por organismos como el FMI que parten del supuesto que es necesario pagar los costos de los excesos cometidos en el pasado para poder retomar la senda del crecimiento sano.

En la siguiente parte del trabajo se analizarán los efectos sobre una de las variables centrales: la distribución del ingreso que incide directamente sobre los niveles de bienestar de la población.

### DISTRIBUCIÓN DE INGRESO GLOBAL 1984-92

Los economistas de diferentes tendencias coinciden en que los efectos adversos de las crisis y de los programas de estabilización, no se distribuyen equitativamente sobre el nivel de vida de la población y de los diferentes estratos sociales. Las políticas del tipo FMI, diseñadas en el periodo que se estudia, repercutieron con severidad sobre los niveles de distribución del ingreso en la economía mexicana.

Para mostrar lo anterior basta observar las variaciones en los coeficientes de Gini, para los años en estudio, que se muestran en el cuadro siguiente:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Este coeficiente es de los indicadores más utilizados como medida de desigualdad, estima la relación de la diferencia entre la línea de igualdad absoluta y la distribución existente. El coeficiente tiene un valor entre 0 (igualdad absoluta) y 1 (total inequidad), de tal forma que entre más cercano sea el valor de este coeficiente a la unidad es mayor el grado de desigualdad.

### Coefficientes de GINI

	1984	1989	1992
Ingreso total	0.4292	0.4694	0.4749
Monetario	0.4562	0.4889	0.5086
No monetario	0.5506	0.5921	0.5404

El coeficiente estimado para el ingreso corriente total a nivel nacional se incrementó de 0.4292 valor que tenía en 1984, a 0.4749 para el año de 1992. El deterioro fue producto de una continua concentración en ambos tipos de ingreso monetario y no monetario, aunque sensiblemente mayor en el primero. El incremento en los índices durante el periodo representa un viraje en el proceso que

### Cuadro 2 Distribución del ingreso corriente total nacional

Deciles de hogares *	Porcentaje			Porcentaje acumulado		
	1984	1989	1992	1984	1989	1992
Total	100.00	100.00	100.00			
I	1.90	1.58	1.55	1.90	1.58	1.55
II	3.13	2.81	2.73	5.03	4.39	4.28
III	4.17	3.74	3.70	9.20	8.13	7.98
IV	5.22	4.73	4.70	14.42	12.86	12.68
V	6.45	5.90	5.74	20.87	18.76	18.42
VI	7.98	7.29	7.11	28.85	26.05	25.42
VII	9.86	8.98	8.92	38.71	35.03	34.45
VIII	12.26	11.42	11.37	50.97	46.45	45.82
IX	16.60	15.62	16.06	67.57	62.07	61.84
X	32.43	37.93	38.16	100.00	100.00	100.00
Coefficiente de GINI	0.4250	0.4694	0.4749			

\* Los deciles de hogares están ordenados de acuerdo al ingreso corriente total.

FUENTE: INEGI, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos, tercer trimestre de 1984, 1989 y 1992.

desde 1968 había observado continuas mejorías (los coeficientes tuvieron valor de .526 en el año de 1968 y .4960 en 1977).<sup>7</sup>

El coeficiente de Gini si bien cuantifica el deterioro a nivel global no nos permite adentrarnos en los impactos particulares sobre los diferentes estratos, por tal motivo se presenta en el cuadro 2 los cambios en la distribución a nivel de deciles de hogares, los cuales permiten observar que el proceso de concentración se efectuó vía una pérdida de la participación de los ingresos en los estratos bajos y medios a favor del estrato más alto. El último decil aumentó su participación de 32.43% a 38.16% durante estos años, concentración que fue posible por el deterioro que sufrieron el resto de los estratos. Hay que destacar que el deterioro más agudo se sufrió durante el periodo de crisis económica 1984-89 y que en los años posteriores si bien el deterioro continuó no fue tan acelerado.

Si se agregan los deciles en tres grandes estratos, alto, medio y bajo se puede observar que en términos de su participación en el ingreso total, los sectores medios (deciles del V al IX) fueron los que sufrieron una mayor reducción (3.38%), pero si evaluamos en términos relativos las transferencias de ingreso de cada estrato hacia el estrato de mayor ingreso, vemos que la disminución fue muy uniforme. Es decir, tanto los estratos bajos como medios transfirieron aproximadamente el 10% de su ingreso al último decil.

### **Participación de los hogares en el ingreso total**

<i>Deciles de hogares</i>	<i>1984</i>	<i>1989</i>	<i>1992</i>
I al V	20.87	18.76	18.46
VI al IX	46.70	44.31	43.42
X	32.43	37.93	38.16

<sup>7</sup> Lusting Nora, *Distribución del ingreso y crecimiento en México*, El Colegio de México, 1981. La mayor equidad en el ingreso fue producto de una ampliación de la clase media en detrimento de los estratos altos y bajos.



## LA CRISIS FUE MAYOR PARA LOS ASALARIADOS

En el Cuadro 3 se muestra la participación de las diferentes fuentes en el ingreso total, lo primero que se observa es un incremento de la participación del ingreso no monetario dentro del ingreso total, en el primer decil, que llega a constituir más de la tercera parte, 38.83%. Esto puede ser explicado por los siguientes elementos:

- Un incremento del salario en especie negociado en los contratos colectivos como una forma de compensar los topes salariales impuestos por los pactos.
- El incremento de los subsidios directos en especie de los programas de solidaridad.
- Una posible sobrevaluación de la parte correspondiente al ingreso estimado por la renta de vivienda propia.

Al mismo tiempo se puede observar que las remuneraciones al trabajo constituyen el rubro más importante: 46.88% en el año de 1984; 46.35% en 1989 y 45.41% en 1992. Sin embargo se observa una reducción muy importante respecto al porcentaje alcanzado en la encuesta de 1977, en donde su participación correspondiente a remuneraciones tuvo un valor de 70.1%. El proceso es coincidente con la tendencia observada en cuentas nacionales, para 1992 la participación de remuneraciones en el producto interno bruto representa aproximadamente el 25%.<sup>8</sup>

Lo interesante del proceso es que, aunque a nivel global la participación de los asalariados es muy estable, al interior de los deciles sufren grandes modificaciones; en los deciles bajos aumenta

<sup>8</sup> Las cuentas nacionales reportan una disminución de participación del rubro de remuneración de los asalariados con respecto al ingreso disponible de 34.36% durante el periodo 1984-93. Las diferencias de estos porcentajes con respecto a los valores de las encuestas obedecen a que no está registrada la captación de los ingresos, en particular de los ingresos provenientes de la propiedad. Boltvinik y Hernández Laos han cuantificado en diferentes estudios la magnitud de subreporte para las diferentes fuentes y estratos de ingreso.

la participación de las remuneraciones y en los altos disminuye considerablemente. En contraparte, existe variación en la participación de los ingresos provenientes de la renta empresarial y la propiedad en sentido opuesto: en los deciles bajos la participación de esta fuente es menor y aumenta en el decil X. Estos resultados confirman la hipótesis de que en periodos de crisis con inflación aguda existe un proceso de transferencias de ingresos de los asalariados hacia los cuenta propia.

El sector de trabajadores por cuenta propia ha podido sortear en mejores condiciones los impactos de la crisis, al evadir las políticas de control salarial y llegar a constituirse más que en una forma de sobrevivencia en una mejor alternativa para obtener mayores ingresos. Así el sector informal de cuenta propia ha dejado de constituir el sector más empobrecido de la población y ser sustituido por los hogares, cuya fuente de ingreso proviene del trabajo asalariado.

En contra de lo que se afirma comúnmente durante el periodo, el porcentaje de asalariados se incrementó de 59.61% a 66.19% y la participación de los cuenta propia se redujo de 25.93% a 20.39%, lo que se explica por la reducción acelerada de la población ocupada en actividades primarias (33.83% en 1984 a 21.91% en 1992), personas que fueron absorbidas en actividades secundarias y terciarias, principalmente en el sector comercio.

Paralelamente el número de patrones, empresarios y empleadores se incrementa con celeridad de 3.59% en 1984 pasa a 5.38% en 1992.

Estos datos refuerzan lo que ya se afirmó antes, las políticas de estabilización, principalmente la de el control salarial como medida para regular la inflación, incidieron principalmente en el sector de asalariados reduciendo sus niveles de ingreso.

El incremento de la población asalariada, acompañado del estancamiento de la economía, no puede ser entendido más que por un aumento del sector informal de la economía. Ello se traduce en un incremento de asalariados en el sector informal, es decir con bajos

salarios, niveles mínimos de productividad e irregularidad en sus condiciones de trabajo.

### ANÁLISIS ENTRE LAS ZONAS DE ALTA Y BAJA DENSIDAD

Si se comparan las distribuciones entre las zonas urbanas (alta densidad) y rurales (baja densidad) se observa que la concentración fue mayor para la población urbana,<sup>9</sup> mientras que en la zona urbana el estrato más alto aumentó su participación de 31.17% a 38.01%, en la zona rural este estrato pasó de 30.58% a 33.75%. Sin embargo las transferencias fueron de estratos diferentes mientras que en el sector urbano la pérdida mayor fue en los estratos VII, VIII y IX, en las zonas rurales la mayor pérdida la sufrieron los estratos bajos. El proceso de concentración fue en periodos diferentes: la concentración del ingreso en el sector urbano se dio durante el periodo 1984-89, caracterizado por altas tasas de inflación y tasas muy bajas de crecimiento del producto. Por otra parte la mayor concentración del ingreso en el sector rural se dio durante el periodo 1989-92 que se caracterizó por la apertura externa y el control inflacionario. Este proceso de concentración más aguda en las zonas de alta densidad tiene que relativizarse, pues si bien el proceso de inequidad fue menor en las zonas rurales que en las zonas urbanas, se parte de una situación en la cual los niveles de pobreza son más agudos en el sector rural, en ese sentido mayor equidad en las zonas rurales significa una mejor equidad en la pobreza.

<sup>9</sup> Varios estudios de el PNUD, coinciden en que el efecto de la crisis fue más agudo para las zonas urbanas en la mayoría de los países Latinoamericanos. Ver "Magnitud y evolución de la pobreza en América Latina", *Comercio Exterior*, vol. 42 núm. 4, Banco Nacional de Comercio Exterior, México, 1992.

**Cuadro 4**  
**Distribución porcentual del ingreso corriente total según**  
**deciles de hogares en la zona de alta y baja densidad**  
**(porcentajes)**

<i>Deciles de hogares</i>	<i>Alta densidad</i>			<i>Baja densidad</i>		
	<i>1982</i>	<i>1989</i>	<i>1992</i>	<i>1982</i>	<i>1989</i>	<i>1992</i>
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
I	2.03	1.88	1.81	2.00	1.96	1.70
II	3.53	3.08	3.06	3.40	3.44	3.00
III	4.56	3.99	4.03	4.47	4.45	4.02
IV	5.45	4.99	4.74	5.62	5.43	5.18
V	6.64	6.06	5.90	6.76	6.61	6.43
VI	8.05	7.30	7.10	8.21	8.02	7.91
VII	9.72	8.92	8.88	9.98	9.93	9.87
VIII	12.19	11.22	10.78	12.54	12.43	11.57
IX	16.68	15.17	15.70	16.44	16.46	16.58
X	31.17	37.40	38.01	30.58	31.27	33.75

FUENTE: Elaborado con base en datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, tercer trimestre de 1984, 1989 y 1992.

#### SE AMPLÍA LA BRECHA ENTRE EL SECTOR URBANO Y RURAL

Si bien la crisis y las políticas de estabilización no acentuaron con fuerza las inequidades al interior del sector rural, sí ampliaron la brecha existente entre los ingresos del sector urbano y del sector rural. El rezago del sector agrícola es anterior a la década pasada, la crisis y las políticas de estabilización, en particular la política de desregulación y apertura externa de los productos agrícolas acentuaron el proceso de deterioro. Manifestaciones de estos procesos son la continua migración de la población rural a las ciudades y el éxodo al vecino país del norte. Las encuestas reportan una dismi-

nación de hogares rurales de 5,253,213 en 1984 a 4,355,262 en 1992.

El deterioro de los ingresos rurales relativamente a los urbanos se comprueba con la participación de hogares rurales dentro del decil de más bajo ingreso incrementado en el periodo de 21.11% en 1984 a 67.84% en 1992. En este año más de 50% de todos los hogares de zonas rurales se encontraban entre los tres estratos más pobres.

También se puede constatar el deterioro del sector rural si se observa la distribución de los hogares urbanos y rurales en función de su ingreso medido en múltiplos de salario mínimo. En estratos de ingresos bajos se concentró la participación de hogares rurales, reduciéndose sensiblemente la participación de estos hogares en los estratos de mayor ingreso. En 1984 el 53.01% de los hogares con ingresos hasta en .5 de salario mínimo general lo constituía los hogares que residían en el sector rural, para 1992 el 88.13% de estos hogares estaban en sector de baja densidad. Paralelamente en el estrato de mayor ingreso (8.01 salarios mínimos) en 1984, el 11.52% de hogares eran rurales y para 1992 solamente el 5.67% de los hogares rurales declararon tener ingresos mayores de ocho salarios mínimos (ver a continuación Cuadro 5).

**Cuadro 5**  
**Distribución de los hogares por múltiplos de los salarios mínimos**  
**número de hogares**  
**(porcentaje)**

<i>Múltiplos de salarios mínimos generales*</i>	Total		Alta		Baja		Total		Alta		Baja	
	1984	1989	1989	1992	1984	1989	1989	1992	1984	1989	1989	1992
Ingreso total	100.00	63.00	59.82	100.00	100.00	64.48	35.52	100.00	100.00	75.56	24.44	
0.00 a 0.50	100.00	46.91	53.09	100.00	100.00	26.79	73.21	100.00	100.00	11.87	88.13	
0.51 a 1.00	100.00	37.36	62.64	100.00	100.00	27.91	72.09	100.00	100.00	26.15	73.85	
1.01 a 1.50	100.00	46.19	53.81	100.00	100.00	39.27	60.73	100.00	100.00	41.44	58.56	
1.51 a 2.00	100.00	56.07	43.93	100.00	100.00	54.72	45.28	100.00	100.00	49.65	50.35	
2.01 a 3.00	100.00	67.97	32.03	100.00	100.00	61.23	38.77	100.00	100.00	67.22	32.78	
3.01 a 4.00	100.00	73.14	26.86	100.00	100.00	68.86	31.14	100.00	100.00	77.12	22.78	
4.01 a 5.00	100.00	78.51	21.49	100.00	100.00	74.26	25.74	100.00	100.00	83.68	16.32	
5.01 a 6.00	100.00	83.39	16.61	100.00	100.00	74.88	25.12	100.00	100.00	85.43	14.57	
6.01 a 7.00	100.00	81.09	18.91	100.00	100.00	82.33	17.67	100.00	100.00	89.45	10.55	
7.01 a 8.00	100.00	87.26	12.74	100.00	100.00	85.78	14.22	100.00	100.00	91.33	8.67	
8.01 y más	100.00	88.48	11.52	100.00	100.00	87.50	12.50	100.00	100.00	94.33	5.67	

\* Los estratos están contruidos de acuerdo al ingreso corriente total.

FUENTE: INEGI, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, tercer trimestre de 1984, 1989 y 1992.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aspe Armella, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica*, FCE, México, 1993.
- Boltvinik, J. y Hernández Laos, E., *Bienestar, pobreza y distribución del ingreso en México*, Colegio de México, (en prensa).
- INEGI, *Encuesta de Ingreso-Gasto de los hogares*, México, 1984.
- INEGI, *Encuesta de Ingreso-Gasto de los hogares*, México, 1989.
- INEGI, *Encuesta de Ingreso-Gasto de los hogares*, México, 1992.
- Lusting, Nora, *México, the remaking of an economy*, The brooking Institution, Washington, D.C., 1992.
- , "Índices y ordenamientos de pobreza. Una aplicación para México", *Estudios económicos*, El Colegio de México, julio-diciembre de 1991.



# IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL MERCADO Y DEL SECTOR COMERCIAL EN LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

ERNESTO H. TURNER BARRAGÁN\*

## INTRODUCCIÓN

En este artículo se presenta en forma esquemática algunas de las transformaciones más trascendentales que se han producido en la esfera económica durante las últimas décadas, ellas se refieren a la importancia tan grande adquirida por el sector financiero y comercial. El análisis en términos generales de las transformaciones ocurridas tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, permite sustentar la hipótesis de la transición de una forma de organización económica que se desarrolla desde la posguerra hasta la década de los setentas, en que el capital productivo y los métodos de producción “fordistas” o “tayloristas” son predominantes, a otra forma de organización, que emerge a partir de los años setentas, cuyo método característico es el “ohnismo” y en donde el capital comercial y financiero manifiestan una predominancia sobre el

\* Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A.

capital productivo. La sustentación de estos elementos y la presentación de la hipótesis expuesta constituyen los incisos II y III de este artículo.

En la parte IV, se plantea brevemente cómo la adopción de los nuevos métodos, en el marco económico actual, podría dar a la industria alimentaria la competitividad necesaria para lograr un fuerte desarrollo. Un simple análisis superficial muestra que muchas de las dificultades experimentadas por el sector alimentario provienen de que el mismo se ha organizado con base en métodos tradicionales.

Las conclusiones apuntan la relevancia y justeza de la hipótesis sustentada, la cual para su desarrollo requerirá la publicación de varios artículos y posiblemente, de un libro.

El artículo fue elaborado con base en una ponencia presentada en el Simposio "Perspectivas de la Empresa y la Economía Mexicana frente a la Reestructuración Productiva". Cabe señalar que entre los meses de junio y diciembre, cuando este artículo tomó su forma final se presentaron dos ponencias, una sobre la importancia que tienen las *sogoshosha*, las 8 empresas comerciales más grandes del mundo, todas japonesas, y otra más, desde la perspectiva que proporciona el análisis marxista, referida a la importancia que tienen los nuevos métodos el "ohnismo" o el "just in time", para reducir la rotación del capital, y facilitar la realización de la mercancía, dichas exposiciones serán publicadas próximamente.

#### PREDOMINIO DE LA ESFERA PRODUCTIVA Y DE LA ECONÓMICA SOBRE LA ESFERA COMERCIAL Y FINANCIERA

Las formas organizativas de la producción al interior de la empresa, desde principios de siglo hasta los años setenta, han estado inspira-

das por dos corrientes predominantes el “taylorismo” y el “fordismo”. Ambas se han basado en:

- a. El acopio del conocimiento práctico, del “saber-hacer” del obrero que unido al conocimiento tecnológico, permite a la gerencia de producción planear cuidadosamente el desarrollo de las fases del proceso productivo,
- b. El establecimiento de una organización que se centra en la gerencia de producción y en la industria, como las partes estratégicas del proceso económico.

Taylor en su libro “Principios de Administración Científica”, manifiesta claramente la necesidad de sustraer los conocimientos de los artesanos y oficiales técnicos que dirigen el proceso productivo y de establecer, desde la gerencia de producción, un programa del proceso fundado en el análisis de los tiempos necesarios para efectuar cada operación.

“Bajo la administración científica, la iniciativa de los trabajadores se consigue con uniformidad absoluta, ya que los directores crean una nueva ciencia que consiste en reducir todos los conocimientos que, en el pasado, han poseído los trabajadores, clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas que facilitan y simplifican su labor cotidiana. Los directores seleccionan científicamente, adiestran, enseñan y forman al trabajador, colaborando con él para asegurarse que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia”.<sup>1</sup>

Con el desarrollo de la producción en masa y el estudio de las operaciones, que crea una “ciencia” para cada elemento de trabajo, se sientan las bases del desarrollo de las herramientas especializadas, de las máquinas-herramientas y del diseño de bandas transportadoras. La simplificación del trabajo se acompaña de la introducción creciente de máquinas y herramientas cada vez mejor adaptadas.

<sup>1</sup> Taylor F., *Principios de la Administración Científica*, Ed. Herrero Hermanos, México, pp. 40-41.

El “fordismo”, por su parte, consigue acoplar los diferentes sistemas (fuente de poder, máquinas, herramientas, bandas transportadoras) con el trabajo, la transformación y elaboración del producto, se realiza de manera continua sobre una línea de producción. De tal forma que el trabajador queda asignado a un puesto de trabajo, en el que repite una y otra vez, una serie de operaciones limitadas y específicas que realiza con precisión y puntualidad.

Al analizar los planteamientos de Taylor y de Ford, como la literatura que nos relata las condiciones de la época, podemos percibir la gran dificultad que encontró la industria para retener a sus trabajadores.

Hasta qué punto la “administración científica” de Taylor, quien logró especificar los tiempos y operaciones que el obrero debía realizar, fue una manera de disciplinar, entrenar y retener en la fábrica a trabajadores rurales, cuya naturaleza tendía a disiparlos, haciéndolos trabajar con desgano. Para Taylor, el trabajador es flojo por naturaleza.

Douglas McGregor en su libro *El Aspecto Humano de las Empresas* nos plantea cuál era este punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, que él llama “la teoría X”. Veámos:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana de rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

McGregor señala: “los principios de organización que forman el volumen principal de la literatura sobre la gerencia sólo pudieron haberse derivado de ideas como las de la teoría X, otras formas de

ver la naturaleza humana habrían desembocado inevitablemente en la formulación de principios de organización muy distintos”.<sup>2</sup>

Por su parte, Ford encuentra que la única manera de aumentar la productividad a su máximo, es la de entrenar al trabajador en una serie de operaciones muy específicas que repite una y otra vez, hasta que se vuelven simples hábitos; de igual forma, al fijar al trabajador en un puesto, se evita que se disipe de su labor.

Sin embargo, estas medidas de carácter técnico y organizativo no lograron resolver completamente el problema de la alta rotación del personal, por lo que fue necesario ofrecer un poderoso estímulo, el “Five Dollar’s Day”, que se introdujo en 1913, después de una fuerte salida de efectivos cuando el salario de base estaba a 2.34 dólares por día.

Este estímulo ofrecido por Ford, sugirió la idea de que era posible incorporar a los obreros al consumo de los bienes de lujo o por lo menos, muy por encima del consumo indispensable para la supervivencia. Sin embargo, la teoría microeconómica (igualmente que el marxismo), ha mostrado que tales posibilidades sólo se dan en el corto y mediano plazo, en industrias de muy alta productividad y que los empresarios otorgan este tipo de oportunidades para retener a sus empleados con alto grado de preparación o para evitar costos mayores, derivados de presiones sociales y de otro tipo. Se observa, asimismo, que la productividad más alta que tienen los países desarrollados, como sistemas técnicos más evolucionados y una organización del trabajo más disciplinada y eficiente, les ha permitido a los trabajadores de esos países un nivel de vida más alto.

Es preciso puntualizar, que el éxito logrado por la aplicación de estos sistemas de organización de la producción y el enorme aumento de productividad logrado, lanzaron a los países al “desarrollismo” y a la “industrialización”, como maneras de lograr un mejor nivel de vida y una predominancia a nivel mundial. Ello hacía que los empresarios industriales fueran el sector estratégico, la parte

<sup>2</sup> Mc Gregor D., *El Aspecto Humano de las Empresas*, Ed. Diana, México, p. 45.

central del proceso económico. Como decía Ford, “son los dirigentes de empresa los que deben dirigir el sistema”.

Al centrarse la organización en la producción y en su eficiencia, el gerente de ventas aparecía como un personaje secundario, cuya misión era la de colocar el producto en el mercado, tarea juzgada factible y sin problemas, en tanto el producto hubiese sido elaborado a bajo precio y de buena calidad.

Asimismo, el gerente de control de calidad tenía una tarea secundaria, la de verificar que el producto se estaba elaborando de acuerdo con las normas preestablecidas.

#### PREDOMINIO DE LA ESFERA COMERCIAL Y FINANCIERA SOBRE LA ESFERA ECONÓMICA Y PRODUCTIVA

Al final de la década sesenta se presentó un decaimiento de la producción acompañado de un exceso de liquidez monetaria internacional, que fue calificado como crisis productiva y monetaria, esta situación fue olvidada por la “crisis económica” que produjo la elevación del precio del petróleo, transfiriendo los excedentes mundiales a los países petroleros. A tal situación, los países desarrollados respondieron con rapidez al establecer tres tipos de medidas que puestas en práctica a lo largo de los años setenta volverían a darles la preponderancia económica y política, cuestionada por los países árabes:

- Ahorro de energía;
- Estímulo a la producción de energéticos, en particular en países petroleros emergentes;
- Captación por parte de su sistema bancario y financiero de los excedentes de los países árabes y su colocación en el Tercer

Mundo, para estimular la deprimida demanda interna que había generado la pérdida de los excedentes.

Las dos primeras medidas dieron resultado en la década ochenta al producirse una brusca y prolongada caída en el precio del petróleo. La tercera medida hizo crecer la deuda del Tercer Mundo, exponencialmente, de 67 mil millones de dólares en 1970 a 1.17 billones de dólares en 1987. Esta medida, tuvo un fuerte impacto sobre el Tercer Mundo, al elevarse la tasa de interés, sometiendo a los países deudores a establecer planes de ajuste que los obligaban a incrementar y transferir sus excedentes. Otra consecuencia de esta medida, fue otorgarle al capital financiero y comercial una predominancia política en la esfera económica sobre el capital productivo.

Por otra parte, los métodos de organización económica que comenzó a practicar Japón desde la postguerra, combinados con los adelantos tecnológicos realizados en las últimas décadas, según las circunstancias descritas, lograron un éxito evidente, transformando el proceso productivo industrial al interior de la empresa.

Una de las características de postguerra del sector productivo japonés, sometido a una oferta de trabajo constante provocado por la alta mortandad sufrida por la población masculina durante la guerra, fue la de buscar la elevación de la productividad y del producto sin generar empleos adicionales. Otra, estuvo dada por la orientación de la producción hacia la exportación.

Poco a poco, la atención puesta por los comerciantes-exportadores japoneses en el cliente y en el logro de la penetración de sus productos en los mercados extranjeros, combinada con las favorables circunstancias de los años ochenta, consistentes en bajos precios de las materias primas y altas tasas de interés, alcanzaron su objetivo, poniendo a Japón a la cabeza en materia de la organización de la producción.

El déficit creciente de la economía norteamericana con el Japón y los "tigres asiáticos", mostraba que la pesada industria americana había sido doblegada por la flexibilidad de la industria japonesa,

capaz de organizar a la pequeña y mediana empresa en beneficio de la industria exportadora y de incorporar los nuevos avances tecnológicos, particularmente, de la informática y de la industria electrónica. Las dos industrias de punta japonesas que contribuyeron a la inversión del sentido en la forma organizativa de la producción.

A partir de ese momento el gerente de ventas y el gerente de control de calidad fijaron las normas de calidad del producto y las cantidades que debían ser producidas, antes de que la producción se efectuara.

Coriat señala el cambio en la organización de la producción introducido por Ohno en las fábricas Toyota. El movimiento de fabricación está pensado de adelante hacia atrás; así, el cliente conviene con el gerente de ventas las especificaciones del producto y el volumen que desea adquirir, el gerente de ventas coloca el pedido y el trabajador que realiza la última etapa de fabricación (el ensamble), solicita, a su vez, de los trabajadores o industriales maquiladores que le surtan las piezas necesarias con sus respectivas especificaciones de calidad. A su vez, estas industrias o trabajadores hacen las modificaciones pertinentes, a fin de suministrar las piezas demandadas con la calidad requerida y solicitan a otros trabajadores o industrias las materias primas que requieren con sus propias especificaciones.

## LA INTRODUCCIÓN DEL CAMBIO

El cambio en la organización de la producción se inicia en la planta Toyota, fabricante de automóviles. Al crecer la planta, el señor Ohno vio que la gente trabajaba con menos eficiencia y observó una conexión con el nivel de inventarios. Preguntó por qué era necesario el inventario. Un estudio de sus ejecutivos detectó que eran un remedio paliativo contra ciertos problemas: pronóstico inexacto de ventas, proceso asincronizado y demoras de montaje del herramen-

tal, producción rechazada por mala calidad, mantenimiento inadecuado, programación imprecisa y proveedores informales. Cada motivo compensaba un problema que debía eliminarse. Entonces dio la orden de que eliminaran las causas y los inventarios, el ingeniero Taichi Ohno, cerebro y creador del Sistema Toyota fue el encargado de resolver el problema.

### **JUSTO A TIEMPO (JAT), UN NUEVO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DONDE LA PRIORIDAD ESTÁ EN EL DESTINO**

El objetivo del sistema JAT es la eliminación de los gastos innecesarios y la reducción de costos que se logra al quitar los inventarios.

“En la planta ideal que opera *justo a tiempo*, al abrir por la mañana no hay más que las máquinas. Cuando entra el personal, llegan las materias primas del día y, al cerrar por la tarde, sale el producto terminado y la planta vuelve a quedar limpia. Los inventarios no existen”.<sup>3</sup>

Este tipo de organización de la producción no sólo tiene la ventaja de adaptarse al cliente: “Servicio al Cliente”, “Calidad Total”, etc., sino también, reduce en gran medida los costos, al trabajar con cero inventarios, cero defectos, cero descomposturas y cero trámites y formularios administrativos innecesarios, ya que la empresa produce justo lo que el cliente desea en volumen y calidad.

La supremacía de este tipo de organización colectiva resulta evidente, cuando vemos que la pesada industria americana está abandonando su organización de la producción basada en el “taylorismo”, en el “fordismo” y en la producción en línea, para adoptar la nueva forma organizativa, llamada por algunos autores: “El ohnismo”.

<sup>3</sup> Cárdenas A., *Administración con el Método Japonés*, Ed. CECSA, México, p. 9.

El "ohnismo" ha hecho que la industria de ensamble internacionalice y diversifique sus pedidos, tanto en empresas grandes como en pequeñas o medianas, para ello, la informática y las telecomunicaciones han prestado un servicio sin igual, permitiendo no sólo la colocación inmediata de los pedidos, sino también la especificación y adaptación del proceso, en forma casi inmediata, gracias a las máquinas de control numérico.

Lo ideal es que el pedido del cliente ponga en marcha la producción. El destino o puesto último activa al anterior y éste a su vez activa al precedente hasta llegar a la fuente o proveedor. La solicitud del cliente se traslada a lo largo del proceso de fabricación en cada etapa del proceso. Cada segmento de la organización de la producción es el proveedor del que establece el pedido y el cliente del precedente. El flujo de producción así establecido no genera inventarios. Las condiciones de fabricación no permiten siempre alcanzar este objetivo ideal, así, en la planta Toyota el valor de los inventarios compuestos por 10% de productos terminados, 30% de productos intermedios y 60% de materias primas, es inferior a 3 días de venta.

En Kanban es el medio que asegura el funcionamiento del sistema, el Kanban es una tarjeta que indica la especificidad de los productos y su taller productor, cuando son requeridos por un taller cliente, éste va a buscarlos al depósito del taller productor, dejando el Kanban en un lugar visible expreso, que esta vez se transforma en una orden de producción.

Asociado al sistema *justo a tiempo* aparecen los sistemas de "control de calidad total" y de "mantenimiento productivo total" que buscan reducir a cero los defectos de fabricación y los paros por descomposturas de las máquinas, así como también el principio de cero papel, que implica el uso eficiente de la información reduciendo la emisión, lectura, tratamiento y clasificación de la información no necesaria, lo que se logra en buena medida a través de la electrónica, del uso de lectores ópticos y de códigos de barras que sirven a la identificación.

Un punto adicional importante son los proveedores, ya que el sistema *justo a tiempo* sólo logra un adecuado funcionamiento, si el proveedor entrega con puntualidad y en la frecuencia requerida una producción en lotes, sin defectos. En el caso ideal, por tanto se requiere que implemente a su vez el sistema *justo a tiempo* en su fábrica.

La función estratégica del cliente lo autoriza a intervenir como consultor a cambio de la renovación del contrato y de la negociación del precio. Ello da base a que se constituya una familia ampliada de empresas que comparten métodos organizativos y conocimientos, al grado de aceptar el intercambio de personal con el propósito de aprender o transmitir sus conocimientos. El sistema se completa con la noción de la búsqueda permanente de mejoras, toda operación es susceptible de perfeccionamiento, ella hace parte de la filosofía oriental.

De lo anterior, se desprende que el ohnismo y los métodos productivos practicados cada vez más en los países asiáticos, que también ganan terreno en Europa y en los Estados Unidos, están permitiendo que la industria pequeña y mediana se desarrolle, siempre y cuando emplee los adelantos que le proporcionan la informática, las telecomunicaciones y los nuevos métodos organizativos. Sin embargo, la pequeña y mediana empresa de baja productividad, incapaz de competir con la gran industria, que sólo pudo existir al abrigo de una política proteccionista de corte nacional, como en América Latina con su modelo de sustitución de importaciones, no tiene cabida, ni en el anterior, ni en el nuevo modelo y está condenada a su extinción paulatina.

La modernización e internacionalización que ha puesto en marcha la industria norteamericana para superar a la asiática y europea, así como con la firma del TLC y el desarrollo industrial logrado por México, constituye un marco muy favorable para que los empresarios se adapten a los nuevos métodos productivos en empresas grandes, pequeñas y medianas. Debe tomarse en cuenta la dificultad para que un pequeño empresario emprenda por sí solo la modernización de su empresa, y para ello, será necesario que realice un

esfuerzo de concertación, información y asesoría tecnológica y organizativa, apoyado en las universidades, institutos de enseñanza superior y centros de investigación. La desarticulación que se ha dado entre empresarios, sector público e instituciones de investigación y enseñanza superior en la actual coyuntura, no sólo es nociva, sino altamente destructiva, porque el proceso de modernización y globalización está haciendo desaparecer a empresas pequeñas y medianas, reduce el peso del Estado en la economía y margina a las instituciones públicas. Sólo un proceso de colaboración mutua puede frenar y revertir dicho proceso, fortaleciendo a todos los sectores.

## ALGUNOS EJEMPLOS PARA EL CASO DE MÉXICO

### EL CASO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

El estudio de la industria alimentaria y sus posibilidades de desarrollo es de gran importancia para nuestro país, por que de extenderse esta industria pueden crearse incentivos crecientes, acumulativos y recíprocos de expansión del sector agrícola y del ganadero, cuyo dinamismo es pobre.

Aunque el mercado de la industria alimentaria en nuestro país parece tener pocas expectativas debido a los bajos niveles de consumo que pueden esperarse al interior del país de acuerdo con el nivel de demanda establecida por los planes de ajuste y los bajos salarios, sin embargo, su dinamismo ha mostrado que, tanto a nivel interno como externo, existen grandes potencialidades para nichos de mercado que ofrecen productos alimenticios más apetitosos, nutritivos, con características para mejorar el estado físico del

consumidor, de preparación más práctica y fácil o, simplemente, alimentos que se ponen de moda a través de campañas publicitarias y redes de comercialización y mercadotecnia. Así enfrentamos en contra de lo que podía suponerse a primera vista, con un mercado dinámico de enormes potencialidades.

Nuestro país dada la vastedad y multiplicidad de su territorio, su clima y su capacidad productiva agrícola, (particularmente en los renglones frutas y legumbres) y ganadera, así como por la abundancia de mano de obra y los bajos salarios que ésta percibe, tiene un cúmulo de ventajas comparativas que de aprovecharse, pueden permitir un proceso de desarrollo no sólo de la industria alimentaria, sino de la agroindustria, del agro y de la ganadería.

Para lograr lo anterior será necesario emprender un programa serio de investigación y desarrollo no sólo de la industria alimentaria, sino en lo fundamental de la industria del empaque, química y biotecnología, así como también de los métodos de refrigeración, transporte y distribución, de los que la industria alimentaria es dependiente. No se debe olvidar que la primera condición para que un producto alimenticio sea consumido, es que haya sido elaborado en condiciones sanitarias adecuadas. La segunda condición es que en su comercialización y distribución hasta llegar al cliente, no se descomponga y llegue con la calidad y la frescura que le propocionaron en su elaboración, condiciones sanitarias óptimas. Después, puede intervenir el sabor, su poder nutritivo, su capacidad para satisfacer el apetito, etcétera.

Como señala Ruth Rama en su artículo "El entorno tecnológico de la empresa alimentaria": "En la industria alimentaria la receptividad frente a nuevas ideas, la circulación de la información, la capacidad de utilizar nuevos bienes de capital e insumos, son tanto o más importantes que la generación de nuevos productos y procesos. El desarrollo de la actividad alimentaria moderna debe mucho al progreso tecnológico de las industrias química, de bienes de capital, materiales y equipo, embalajes y productos microelectrónicos".

Los gastos directos en investigación y desarrollo no son los que determinan, como en la electrónica, una predominancia en el mer-

cado; en la industria alimentaria no hay una correlación directa entre las “tradiciones tecnológicas” y la posición que tiene la empresa en el mercado. Así se explica que los gastos de investigación y desarrollo sean bajos. De acuerdo con la OCDE en los países miembros, sólo se gasta 0.8% por unidad de producto en investigación y desarrollo en la industria alimentaria, mientras que en la industria manufacturera estos gastos son de 4%, cinco veces más altos.

Resulta claro que la industria alimentaria compite parcialmente con las actividades agrícolas y ganaderas. Así, mientras las segundas, ofrecen alimentos de carácter perenne y temporal, la primera intenta suplir estas carencias agregando, su preparación en diversos grados, hasta llegar al máximo en el que el alimento está listo para su consumo o sólo necesita ser calentado.

Aunque existe una moda por el alimento fresco, porque se dice que guarda todas sus propiedades nutritivas y no resulta tóxico, éste muchas veces puede estar contaminado o en descomposición. Si a esto se agrega la posibilidad de preparación y mezcla de diferentes tipos de alimentos, resulta claro que la industria alimentaria puede competir con ventaja frente a la agricultura y la ganadería que se transforman entonces en productoras de insumos. Sin embargo, para ser competitiva la industria alimentaria tiene que vencer varios problemas:

- Seleccionar insumos “frescos”, no contaminados ni descompuestos.
- Evitar su contaminación durante su preparación.
- Empacar y conservar los productos, al menos por un tiempo igual, al necesario para ser transportados, distribuidos y vendidos.
- Distribución y venta.

Las críticas más frecuentes a la industria alimentaria provienen del intento de facilitar y abaratar el proceso, así como, de alterar su sabor y su grado de toxicidad debido al uso indiscriminado de

conservadores y agentes químicos, lo que da, definitivamente un producto de poca calidad, muy inferior al "producto fresco".

De esta manera, una industria alimentaria moderna que busca la satisfacción total del cliente, el control de calidad total y la reducción de agentes químicos y conservadores por una programación *justo a tiempo*, en donde la venta y la producción se entrelazan para reducir al mínimo los tiempos y manejos que se dan desde su elaboración hasta su consumo, tiene un gran potencial de desarrollo, lo que puede permitir en poco tiempo el crecimiento de empresas alimentarias de "productos de alta calidad" que no sólo ofrecen alimentos de un alto poder nutritivo sino también de sabores exquisitos y de poco tiempo de preparación.

## EL CASO DEL JUGO DE NARANJA

### Importancia de la naranja en México

La naranja es el cultivo frutícola de mayor relevancia en nuestro país, se producen diversas variedades, sin embargo, la llamada "naranja valenciana" domina ampliamente, representando entre el 80 y el 90% de la producción total.

El número de hectáreas sembradas en 1991 fue de 266 mil hectáreas, correspondiendo un poco más del 25% a riego y el resto a tierras de temporal (ver Cuadro 1). No obstante, sólo se cosecharon 183 mil hectáreas, un 70% de la superficie sembrada. El rendimiento por hectárea fue de 13 toneladas, muy inferior al de España, de 50 toneladas por hectárea y al de Brasil, de 20 toneladas por hectárea. Sobre la estimación de un precio medio rural de 484 mil pesos el valor de la producción fue de 1.15 billones de pesos (ver Cuadro 2).

**Cuadro 1**  
**México: superficie y producción de naranja, 1991**

	Producción <sup>1</sup>			Superficie <sup>2</sup>			Cosechada		
	Riego	Temporal	Total	Riego	Temporal	Total	Riego	Temporal	Total
Veracruz	-	1'584,905	1'584,905	175	114,115	114,290	-	108,154	108,154
San Luis Potosí	54,762	84,933	139,695	4,876	28,004	32,880	3,301	10,542	13,843
Nuevo León	4,069	-	4,069	14,808	5,302	20,110	1,762	-	1,762
Tamaulipas	158,855	17,293	176,148	25,372	3,448	28,820	16,298	3,088	19,386
Sonora	117,338	11	117,349	8,623	7	8,630	7,223	7	7,230
Yucatán	101,054	5,296	106,350	13,449	1,881	15,330	7,139	1,248	8,387
Oaxaca	-	38,000	38,000	-	2,850	2,850	-	2,400	2,400
Hidalgo	72	34,214	34,286	10	5,686	5,696	10	3,337	3,347
Puebla	2,244	77,046	79,290	197	7,697	7,894	187	6,497	6,684
Chiapas	-	4,506	4,506	-	776	776	-	696	696
Otros	27,438	57,456	84,894	5,766	22,798	28,564	2,734	8,133	10,867
<b>Total</b>	<b>465,832</b>	<b>1'903,660</b>	<b>2'369,492</b>	<b>73,276</b>	<b>192,564</b>	<b>265,840</b>	<b>38,654</b>	<b>144,102</b>	<b>182,756</b>

1. Tonelada, 2. Hectáreas.

FUENTE: Revista *Comercio Exterior*, marzo, México, 1993.

**Cuadro 2**  
**México: rendimiento, precio medio rural y valor de la producción de naranja, 1991**

	Rendimiento <sup>1</sup>			Precio medio rural <sup>2</sup>			Valor de la producción <sup>3</sup>		
	Riego	Temporal	Total	Riego	Temporal	Total	Riego	Temporal	Total
Veracruz	-	14.65	14.65	-	422.524	422.524	-	669'660.400	669'660.400
San Luis Potosí	16.59	8.06	10.09	447.953	447.953	447.953	24'530.802	38'045.992	62'576.794
Nuevo León	2.31	-	2.31	441.386	-	441.386	1'796.000	-	1'796.000
Tamaulipas	9.75	5.60	0.09	600.000	600.000	600.000	95'313.000	10'375.800	105'688.800
Sonora	16.25	-	16.23	1'250.000	1'000.000	1'249.977	146'672.500	11.000	146'683.500
Yucatán	14.16	4.24	12.68	349.939	349.939	349.939	35'362.736	1'853.277	37'216.013
Oaxaca	-	15.83	15.83	-	700.000	700.000	-	26'600.000	26'600.000
Hidalgo	7.20	10.25	10.24	861.000	394.097	395.077	61.992	13'483.635	13'545.627
Puebla	12.00	11.86	11.86	350.000	398.583	397.208	785.400	30'709.226	31'494.626
Chiapas	-	6.47	6.47	-	850.000	850.000	-	3'830.100	3'830.100
Otros	10.04	7.06	7.81	885.657	733.902	782.950	24'300.668	42'167.086	66'467.754
Total	12.05	13.21	12.97	702.707	430.336	483.883	327'343.407	819'213.430	1,146'556.837

1. Toneladas por hectárea. 2. Pesos por tonelada. 3. Miles de pesos.  
FUENTE: Dirección General de Estadística, SARH.

El mayor productor es el estado de Veracruz que elabora cerca del 70% de la producción total. La mayor parte de los 35 mil citricultores que existen en México tienen plantaciones de entre 1 y 12 hectáreas y venden la fruta en árbol, su destino principal es el mercado fresco, al que se dedican las dos terceras partes. Por su parte, la industria procesadora hace el resto, y cuenta con 26 plantas procesadoras, con capacidad conjunta de evaporación de 620 mil libras, ubicadas principalmente, en los estados de Veracruz, Nuevo León y Tamaulipas, pero su capacidad de utilización es muy baja, 30%, ya que operan, en lo fundamental, en los meses de enero a mayo (ver Gráfica 1).

Vale la pena señalar que, a pesar del bajo nivel de utilización, en los últimos años se ha observado un incremento en la capacidad de elaboración en 80%, mientras que la producción crecía tan sólo en un 20%.

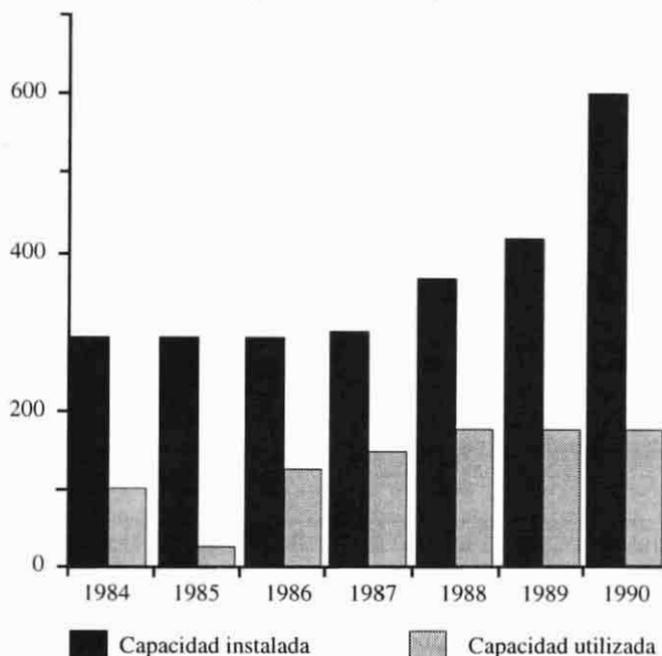
El problema de la dispersión y abasto de las plantas se refleja en la disminución de los niveles de producción de jugo de naranja que en 1988 fue de diez toneladas, reduciéndose drásticamente en 1989 y 1990, como resultado de la afectación que sufrieron las cosechas de Nuevo León y Tamaulipas.

## Brasil vs. México

México es uno de los principales productores de naranja a nivel mundial con el quinto lugar, le sigue España con el cuarto, China desde 1988 ocupa el tercero a pesar de su irrupción productiva. El primero y segundo lugar lo ocupan Brasil y Estados Unidos, respectivamente (ver Cuadro 3).

Brasil es un verdadero coloso, su producción representa el 25% del total mundial e iguala la producción conjunta de Estados Unidos y China; de los más de 10 millones de toneladas que produce este país industrializa cerca del 85%. Brasil y Estados Unidos son los

**Gráfica I**  
**Utilización de la capacidad instalada**  
**(miles de libras)**



FUENTE: Bancomext.

primeros productores de jugo de naranja concentrado, habiendo elaborado en 1990-1991, 855 mil y 757 mil toneladas, respectivamente. Las exportaciones mundiales de naranja fresca fluctuaron entre 4.2 y 4.5 millones de toneladas, siendo España el principal exportador con más del 25%.

La calidad del jugo de naranja mexicano llega a ser superior a la de los jugos de Brasil y Estados Unidos, debido a que su elaboración se hace empleando la variedad Valencia, más adecuada por su color, sabor, aroma y grados Brix, pero se vende en el mercado estado-

**Cuadro 3**  
**Principales países productores de cítricos**  
**(miles de toneladas métricas)**

	1976-1977/ 1980-1981*	1988-1989	1989-1990	1990-1991
<i>Total mundial</i>	53,014.1	63,004.5	68,343.3	66,225.1
Estados Unidos <sup>1</sup>	12,644.6	11,016.7	8,813.5	9,794.5
Brasil	9,691.4	11,620.0	15,412.0	13,188.0
China	939.7	3,425.5	5,485.7	5,537.0
España	2,841.4	4,231.0	4,849.5	4,876.1
Italia	2,810.5	3,304.3	3,441.6	3,025.0
México	2,209.4	3,189.0	3,178.0	3,429.0
Japón	3,844.6	2,674.0	2,632.0	2,214.0
Egipto	1,013.7	1,544.0	1,781.0	1,944.4
Argentina	1,427.4	1,415.0	1,570.0	1,600.0
Turquía	1,033.5	1,283.0	1,480.0	1,505.0

\* Promedio. 1. Con exclusión de las variedades Valencia de California, que se incluyen en los totales de la campaña de verano.

FUENTE: FAO, *Estadísticas anuales 1992*.

unidense a un precio inferior al brasileño, porque, el punto crítico de su comercialización es el sistema de transporte y distribución.

El concentrado en México se envasa en una bolsa doble de polietileno dentro de tambores metálicos de 52 galones almacenados en cámaras de -20°C. Se transporta por tierra y por mar a Estados Unidos y Europa en pipas termo a granel y tambores cargados en contenedores, lentos y costosos. A este proceso se le suma un problema adicional, algunas plantas no disponen de un sistema eficiente de carreteras y caminos desde la planta procesadora que se encuentra en el campo o cuando la planta procesadora tiene problemas de abasto continuo y seguro, a partir de que las zonas productoras como se ha señalado, con frecuencia venden la fruta en árbol.

En cambio Brasil comercializa a granel empleando buques-tanque, logrando así disminución del espacio y costo de transporte, tiempo de envasados, transportación y entrega. Por ello este país es

el principal exportador internacional de jugo de naranja, en 1990, comercializó cerca del 60% del total mundial, más del 95% de su producción se dedica al mercado externo.

La producción de naranjas se concentra en el estado de Sao Paulo que produce cerca del 80% del total adicional, lo que facilita el abasto de la industria. La producción de jugo de naranja concentrado congelado tuvo su origen en las heladas de Florida en 1962, lo que incitó a inversionistas europeos y estadounidenses a instalarse en Brasil, estableciendo empresas, en algunos casos, en sociedad con empresarios brasileños e incorporando la tecnología más avanzada. Cuatro empresas fueron los pilares: Sucocítrico Culturale, Atrосуco Paulista, Cargil Citrus y Coopercitrus-Frutesp, cuya capacidad conjunta de procesamiento anual era ya de un millón de toneladas, existiendo, además 14 empresas comercializadoras. Estos antecedentes ponen a Brasil a la cabeza de la producción mundial de jugo.

De este breve análisis se desprende la conclusión de que México tiene grandes ventajas comparativas a nivel productivo: recursos naturales y empleo (por la firma del TLC), pero nuestro país se ve superado ampliamente en la organización de la producción tanto a nivel macroeconómico como microeconómico. Por parte de Brasil se constata el poco aprovechamiento de la capacidad productiva, la mala integración entre productores de naranja, productores de jugo, clientes y una organización productiva tradicional poco competitiva que impiden que esta industria se desarrolle a toda su capacidad posible de lograr con la adopción paulatina de nuevos métodos.

## CONCLUSIONES

En este artículo hemos presentado, en forma esquemática, dos formas de organización de la actividad económica:

La primera se caracteriza por una organización empresarial, inspirada en los métodos de producción "tayloristas y fordistas", su desarrollo mayor lleva a la organización de la producción en línea y al gigantismo empresarial. Tiene un amplio marco de difusión desde la posguerra hasta finales de los años sesenta y es paralela al desarrollo y predominio económico logrado por los Estados Unidos a nivel mundial. Sin embargo, a principio de los años setenta se perciben algunos razgos de estancamiento en la evolución de la economía mundial, particularmente, en los Estados Unidos y Europa. A partir de esta fecha las tasas de crecimiento del comercio en la Cuenca del Pacífico rebasaron a las de la Cuenca Atlántica, hasta que el comercio en la zona Pacífica rebasó en 1983, al comercio de la zona Atlántica.

En la década setenta el estancamiento de los Estados Unidos y Europa se agravó con el aumento de los precios del petróleo. En contraste se produjeron los más altos niveles de crecimiento en los países del Tercer Mundo y del bloque socialista, sobre la base de los créditos que el sistema financiero internacional logró multiplicar a partir de los excedentes internacionales.

Durante la siguiente década, la caída de los precios del petróleo y el alto nivel de las tasas de interés relativa así como los planes de ajuste aplicados en los países del Tercer Mundo y el déficit de la balanza comercial de Estados Unidos, dan clara cuenta de la importancia alcanzada por el capital financiero. Asimismo, se desarrollan y se generan las grandes zonas de comercio: la zona europea, la asiática e intercontinental de la Cuenca del Pacífico y la zona americana.

Pero no sólo a nivel macroeconómico el capital comercial y financiero adquieren relevancia, sino también a nivel microeconómico, como expusimos en la tercera parte de este artículo. En los nuevos métodos organizativos "ohnismo", *just in time*, la función comercial adquiere tal predominancia que modifica en algunas empresas el sentido de la organización de la producción, realizándose la producción en base al pedido, en tiempo y calidad, es decir, de atrás hacia adelante, del destino a la fuente.

En la cuarta parte, se expuso el caso de la industria alimentaria que tiene un efecto de arrastre sobre la agricultura y la ganadería, planteando su alto potencial de desarrollo si se organiza adoptando los nuevos métodos.

Finalmente, el análisis del caso de la producción de jugo de naranja mostró que la competitividad y el desarrollo de un producto o de una rama está limitado si se continúan empleando los métodos productivos y organizativos tradicionales a pesar de poseer ventajas comparativas y un ambiente internacional favorable. Por ello la conclusión que salta a la vista es la importancia de adoptar poco a poco los nuevos métodos organizativos, tanto a nivel macroeconómico, para propiciar el desarrollo de empresas comerciales, como a nivel microeconómico al interior de las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bourguignon, Annick, *Le modèle japonais de gestion*, La Découverte.
- Buffa, Elwood S., *Dirección de Operaciones*, Limusa Wiley, México.
- Espinosa Villarreal, Oscar, *El Impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, FCE, México.
- Fouquin, Dourille-Feer y Oliveira-Martins, *Pacifique: le recentrage asiatique*, Économica-CEPII, París, Francia.
- Palloix, Christian, *Société et Économie pour les Marchands et l'Industrie*, será editado próximamente por Siglo XXI Editores, México.
- Rama, Ruth, "El entorno tecnológico de la empresa alimentaria", *Revista Comercio Exterior*, México marzo de 1993.
- SARH y Bancomext, "La Industria de la Naranja en México", *Revista Comercio Exterior*, México, marzo de 1993.

*Ernesto H. Turner Barragán*

Walton, Mary, *Como administrar con el método Deming*, Norma, México.

Winslow Taylor y Fayol, *Principios de la Administración Científica y Administración Industrial General*, Herrero Hnos. S.A., México.

# ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN: LAS ALIANZAS

HILDA TERESA RAMÍREZ ALCÁNTARA\*

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es despertar el interés por el estudio y aplicación del proceso de gestión estratégica en las organizaciones, como una medida que puede ayudar al éxito de las empresas en un entorno cada vez más competitivo, por medio de la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas de su entorno. El segundo objetivo es describir la alianza estratégica Grupo Financiero SERFIN, como ejemplo de estrategia de crecimiento y expansión en México.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD

Se puede afirmar que las dificultades de las empresas provienen de una inadaptación de su medio ambiente interno a su medio ambiente

\* Investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

externo. Los administradores de empresas deben estar conscientes de esta reacción en cadena (modificación de medio ambiente –problema de estrategia– problema de estructura, problemas humanos), para llegar al diagnóstico, objetivos, análisis estratégico (interno), estrategia deseable, análisis competitivo (externo), estrategia realizable, decisión estratégica y acción empresarial (ver Gráfica 1).

Gráfica 1



FUENTE: Fig. 10-1 El proceso de decisión estratégica  
Sallenave Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, p. 224.

Hoy el mundo está cambiando a pasos vertiginosos, la economía mundial ha tendido a la globalización. Las empresas perciben al planeta como un solo mercado del cual obtener los mejores insumos con base en precio, costo, calidad del producto, servicio, diseño, etc., así como realizar lo mejor posible sus productos. En este sentido las empresas deben ser lo suficiente competitivas para funcionar en forma eficiente y eficaz e inclusive para sobrevivir.

Los parámetros de competitividad de las organizaciones en los años ochenta vienen evolucionando a nivel internacional, el reto consiste en atender las necesidades de los clientes sin alterar demasiado la estructura de costos, ya que el precio continúa siendo un factor clave en la competitividad.

México no es la excepción ante este cambio, sus organizaciones principalmente las manufactureras se han visto enfrentadas a producir para un precio y una calidad internacional.

La política del país a partir de 1983 plantea una nueva estrategia política basada en la apertura comercial como se puede ver en la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Las empresas mexicanas, estuvieron inmersas durante mucho tiempo en un mercado local, medida favorecida en parte por el modelo proteccionista que el gobierno mexicano empleó hasta antes de la apertura comercial.

Las empresas han tenido que adecuarse a una relación más exigente con su entorno, como el aplicar las reglas de competencia internacional, lo cual supone la aplicación de estándares internacionales en las exigencias de calidad del producto y proceso, como en la relación con el entorno, ejemplo de ello son las normas internacionales de calidad ISO9000 para el mercado europeo.

Dado lo anterior, la gran mayoría de las empresas mexicanas presentan severas desventajas con respecto a las organizaciones de países desarrollados. Por lo tanto, es necesario que los administradores asimilen el nuevo rumbo que ha tomado el desarrollo de México para agilizar las respuestas a los cambios en el contexto interno y externo para enfrentar así la competencia. De esta manera la búsqueda de estrategias de desarrollo fundamentadas en el aprovechamiento de las ventajas comparativas de México y en la creación de las ventajas competitivas de las empresas en particular, constituyen el enorme reto al que se enfrentan en la actualidad las empresas mexicanas y los administradores.

Los nuevos parámetros de competitividad internacional exigen que las empresas mexicanas experimenten procesos de aprendizaje tendientes a elevar los niveles de productividad, mejorando la

calidad y disminuyendo costos, lo cual implica la introducción de innovaciones técnicas y de organización.

La organización puede valerse de una o varias ventajas competitivas que son la base para la formulación del Plan Estratégico. Dentro de estas ventajas se incluyen variables clave que son necesarias poner en práctica con el enfoque de Planeación Estratégica para que el modelo de calidad funcione adecuadamente (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**

	<i>Variables</i>	<i>Factores a considerar</i>
1	Estructura	Flexibilidad en la estructura. Niveles y funciones bien definidas.
2	Cultura	Conciencia de cambio. (Filosofía de calidad). Participación y motivación de todos los miembros de la organización.
3	Liderazgo	Visión estratégica de calidad y compromiso participativo de la alta dirección.
4	Marketing	Servicio al cliente antes, durante y después de la compra. Satisfacción y deleite de los clientes.
5	Producción	Flexibilidad en la producción. Mejora continua en todo el proceso, diferenciación de productos, reducción de costos, tiempo y desperdicios.
6	Finanzas	Trabajo en equipo con Marketing, producción y recursos humanos. (Enfoque multidisciplinario).
7	Sistemas de información	Comunicación ascendente, descendente, formal e informal. Orientación interna, externa (hacia clientes, competidores y proveedores).
8	Recursos humanos	Preparación, capacitación y adiestramiento. Visión integradora y con actitud hacia el cambio. Integración en equipo (círculos de calidad).
9	Innovación	Anticiparse a los deseos del cliente mediante investigación y desarrollo. Tecnología de vanguardia.

Las estrategias deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. Reformulación de sus estructuras organizacionales estableciendo configuraciones más flexibles y dinámicas, con menos niveles jerárquicos donde el mecanismo coordinador dominante sea el ajuste mutuo, haciendo énfasis en la reorganización productiva mediante innovaciones como: control de calidad total, mejora continua, adopción del método justo a tiempo, trabajo en equipo, etc. Pero sobre todo que sea acorde la estructura a las estrategias que se pretendan aplicar con un ambiente de trabajo propicio. Se deben crear estructuras organizativas capaces de responder rápidamente a las señales del cambio, hacia estructuras jerárquicas más planas, siempre y cuando se incerten en una transformación del sistema de valores, creencias y actitudes de los miembros de la organización.
2. Identificar, definir la misión<sup>1</sup> y objetivos de las empresas: supervivencia, crecimiento o utilidad. Si el objetivo es de supervivencia mediante estrategias de refuerzo, redespigue o acción política encaminadas a los factores de: producto, mercado tecnología, competencia, capital y personal. Si el objetivo es de utilidad, evaluar el desempeño global de la empresa analizando las medidas de rentabilidad sobre ventas, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, rentabilidad de un proyecto o de un producto. Si el objetivo es de crecimiento ver si se desea lograr en forma interna a través de las ventas o bien en el exterior con emisiones de acciones, endeudamiento adicional, adquisiciones, fusiones, etc.

<sup>1</sup> Compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar los objetivos y formular estrategias. Muestra una visión a largo plazo de la organización en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. David R. Fred, *La Gerencia Estratégica*, Legis, Colombia, 1988, p. 79.

3. La estructura es a un tiempo causa y efecto de la estrategia y a su vez engendra las estrategias. Pero la estructura es a la vez motor y freno de la estrategia. En razón de la dicotomía estrategia estructura, toda empresa debe encontrar su propia respuesta al problema fundamental.

“¿Cómo establecer una estructura suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica el proceso estratégico, y suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información de la toma de decisiones, de la implementación y del control de la estrategia? La estrategia es creación de un estratega. Pero el estratega no es libre, está envuelto en una red de estructuras sometidas a influencias culturales... la estrategia es también punto de convergencia de las influencias provenientes de la microestructura y de la microcultura que es la empresa, y de las influencias sociales ligadas a la existencia de una macroestructura y una macrocultura”.<sup>2</sup>

Toda acción empresarial tiene componentes culturales que hay que tomar en consideración, porque no hay que olvidar que la estrategia no es sólo el conducto de la búsqueda del poder, sino además la manifestación legítima de un poder formal. El estratega adquiere un estatus formal que le da autoridad moral y credibilidad para modificar la percepción de otros, para arrastrarlos a hacer lo que el desea. El poder se ejerce por la vía de las situaciones.

De este punto se desprende que la disposición frente al cambio es un elemento esencial para la movilización de los recursos internos y externos con miras a la innovación y a la realización de las estrategias. El manejo del cambio de estrategia empresarial empieza con la disposición frente al cambio que tiene la gerencia de la empresa, que permea toda la estructura de mando, y también se apoya en la participación activa de las organizaciones sindicales. En no pocos casos se ha visto que la disposición al cambio

<sup>2</sup> Sallenave Jean Paul, *Gerencia y Planeación Estratégica*, Norma, México, 1985, p. 263.

se introduce en una empresa con el cambio generacional en su dirección.

Con frecuencia, el cambio hacia una estrategia de competitividad<sup>3</sup> está determinado por los siguientes elementos:

- Los recursos humanos, son con frecuencia el activo principal de la empresa en la estrategia de conquistar mercados sobre la base de la productividad.
- El contacto internacional y el conocimiento de los mercados extranjeros. Este elemento es fundamental para la exportación de productos manufacturados.
- El diseño propio como arma estratégica.
- La cultura en la empresa.
- La conformación de alianzas estratégicas y la instalación de redes de comercialización internacional, las organizaciones gremiales pueden desempeñar un papel importante.

El Cuadro 2 muestra que la estrategia competitiva es una combinación que incluye:

**MISIÓN.** "Compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Muestra una visión a largo plazo de la organización en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa".<sup>4</sup>

**OBJETIVOS.** Se consideran como los resultados, a largo plazo, a los cuales la organización pretende llegar mediante la formulación de su misión. Son importantes para el éxito de las organizaciones, ya que ayudan a crear sinergias; revelan prioridades, y controlan y coordinan actividades. Es importante señalar que los objetivos son medibles, claros, coherentes y estimulantes.

<sup>3</sup> Porter E. Michael menciona que la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas son necesarias para alcanzar tales objetivos.

<sup>4</sup> David R. Fred, *La Gerencia Estratégica*, Legis, Colombia, 1988, p. 79.

**Cuadro 2**



FUENTE: Porter E. Michael, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, 1982, p. 16.

**POLÍTICAS OPERACIONALES.** Son los medios a través de los cuales se logran los objetivos. Éstas pueden ser la Investigación y Desarrollo; Mercado objetivo; Fabricación, etc.

Dependiendo de la naturaleza del negocio la Cumbre Estratégica puede ser más o menos específica al articular las políticas clave de la operación.

“En el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave, que determinan los límites de lo que una empresa puede tener éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyen recursos financieros,

posición tecnológicas, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los miembros de la cumbre estratégica, por que ellos son los que deben implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) de la estrategia competitiva que la organización puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por su sector o sectores, definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de los socios reflejan el impacto sobre la empresa, de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que surgen, etc. Estos factores deben ser considerados antes de que la organización pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables”.<sup>5</sup>

Este contexto en el cual se formula la estrategia competitiva se muestra en el Cuadro 3.

**Cuadro 3**



FUENTE: Porter E. Michael, *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, 1982, p. 16.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 18.

**Cuadro 4**  
**Formas de desarrollo**

<i>Desarrollo</i>	<i>Flujo (naturaleza de intercambios)</i>	<i>Modos de desarrollo internacional</i>
Comercial	Mercancías Servicios	Exportación
Contractual	Tecnologías Servicios Mercancías	Contratos de licencias, franquicia
Participativa	Tecnologías Capital Servicios Mercancías	Consortios, sociedades en copropiedad
Integrada	Tecnologías Capital Servicios Mercancías Recursos humanos	Inversión directa: sucursal o filial supervisada
Autónoma	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos Capacitación de innovación	Inversión directa: filial libre

FUENTE: Sallenave J. Paul, *Gerencia y Planeación estratégica*, Norma, Colombia, 1985, p. 247. El Cuadro 4 presenta algunas formas de desarrollo permitiéndole a la organización el cumplimiento de sus objetivos.

Aunque la exportación se ha manejado como una estrategia competitiva la globalización económica ha obligado a las organizaciones a buscar un desarrollo participativo que implique un trabajo de equipo entre las empresas, obteniendo:

- Penetración a nuevos mercados o ampliación de los ya existentes;

- Acceso a la tecnología de punta;
- Disminución de costos;
- Riesgos compartidos;
- Establecimiento de economías a escala.

## ALIANZAS

Una alianza estratégica se define como el vínculo o agrupación entre dos o más organizaciones, que conjuntamente desarrollan ventajas significativas, para poder reconocer las necesidades mutuas, compartir riesgos y satisfacer los objetivos en común.

Si los vínculos se realizan con una tercera organización pueden disminuirse tres factores:

- Los riesgos de una de las firmas;
- Detener el avance de los competidores;
- Generar una ventaja en términos de oportunidad, costos, servicio, calidad, nuevos desarrollos, mayor crecimiento, motivación del personal.

Las características de las alianzas contemplan los siguientes aspectos:

1. Ofrecen amplias posibilidades para reestructurar las empresas y las industrias.
2. Permiten el acceso a recursos para ampliar las ventajas y desarrollar las capacidades de cualquier otra actividad externa.
3. Permiten el fácil acceso a otros mercados, ya que provocan la reducción de barreras de ingreso.
4. Pueden añadir ventajas a través del conocimiento compartido y la concentración en las actividades clave.

5. Al compartir con otros las actividades no esenciales se pueden concentrar en los productos y la tecnología esencial, así como en otros aspectos críticos.

## TIPOS DE ALIANZAS

Existen diferentes formas de nombrar a las alianzas entre las cuales tenemos: Joint Venture; Asociación Flexible; Pool (Mancomunación de intereses); Consorcio (Partnerships); Venture Capital/Asociación (Empresas de Capital de Riesgo); Empresas Binacionales y Coinversiones, que pueden ser de alguno de los siguientes tipos, de acuerdo a los objetivos fijados por las empresas.

**Alianzas informales.** Este tipo de alianza se realizan sin la firma de acuerdos. Los compromisos mutuos son moderados; el control es ejercido ampliamente por ambas firmas que actúan en forma separada.

**Alianzas formales.** Se celebran a través de contratos y se realiza cuando los socios desean establecer compromisos explícitos; ofrecen la posibilidad de compartir el control. “En una alianza contractual ninguna de las empresas asume un rol formal en las operaciones o políticas de la otra, si bien la influencia formal puede ser significativa”.<sup>6</sup>

El planteamiento es llevado a través del manejo selectivo de los riesgos y los incentivos de rendimiento en forma coordinada para equilibrar sus compromisos.

En este tipo de alianza existen dos tipos de incertidumbre que pueden afectarla: las que se encuentran fuera de control, como son los posibles cambios en las condiciones económicas y aquéllas en donde su socio y la empresa son responsables. El Cuadro 5 muestra las causas de incertidumbre en una alianza.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 285.

**Cuadro 5**  
**Causa de incertidumbre en una alianza**

<i>Incertidumbre externa</i>	
Situación económica	Pueden surgir cambios en las políticas de gobierno, condiciones de la industria (precio, tecnología, etc.) o en las variables macroeconómicas.
Respuesta de mercado	Las reacciones de los consumidores proveedores o competidores son impredecibles.
Reacciones de socios	Otros socios pueden verse afectados.
Obligaciones	Las acciones propias pueden perjudicar a terceras partes.
Autorización del gobierno	Las autoridades no pueden conceder los derechos necesarios.
<i>Incertidumbre interna</i>	
Metas	Que es lo que cada empresa espera lograr de la alianza, y su propia función, que no ha sido totalmente precisada.
Habilidades del socio	Una empresa puede no tener las capacidades necesarias.
Conflicto latente	No se han planteado las principales hipótesis, o las empresas no se ponen de acuerdo sobre los cambios, una vez que la alianza está en marcha.
Falta de planeamiento	No se han detallado las tareas por descuido, complejidad, o la necesidad de postergarlas.
Autoridad	No es claro como se tomarán las decisiones claves.
Relaciones	Los socios pueden no trabajar juntos.
Prestaciones	Pueden no alcanzarse los resultados esperados.
Beneficios	Los socios no se han puesto de acuerdo acerca de cómo fijar los precios, distribuir los ingresos y compartir los desarrollos.
Compromisos	El volumen comercial, las inversiones o los futuros derechos son imprecisos.
Oportunismo	Un socio puede sacar ventaja del otro.

FUENTE: Lewis B. Jordan, *Alianzas Estratégicas*, Vergara, Argentina, 1993, p. 128.

Antes de comprometerse, la empresa debe tomar las principales decisiones acerca de la alianza, la cual contiene objetivos, medidas de ejecución, metas, responsabilidades, compromisos de recursos y otros aspectos claves del plan empresarial, por lo que se define el tipo de decisiones para el desarrollo de la alianza.

La mayor parte de la tarea de una alianza contractual se establece por cada una de las empresas pero en forma separada. Por lo tanto, la acción combinada dependerá del hecho de contar con un sólido vínculo entre los socios y esto se inicia sobre los compromisos mutuos.

**Alianzas mediante inversiones minoritarias.** Aquí las empresas compran acciones de otra empresa. La forma más simple que se considera para establecer este tipo de alianza es acceder a los recursos a cambio de capital. Tendrá sentido establecerla sólo si la empresa destinataria se concentra en productos y/o servicios y mercados con un valor estratégico definido para su socio.

## SELECCIÓN DE SOCIOS PARA FORMAR ALIANZAS

Para una mejor elección del socio se debe tomar como base las necesidades prioritarias de la empresa y aquello que sea más problemático. Para lograrlo es necesario realizar un análisis sobre sus capacidades, deficiencias, recursos y logros considerando los siguientes aspectos:

- Su perspectiva del mercado;
- Cuál sería la mejor combinación entre ambas empresas;
- Disponibilidad para compartir los recursos claves;
- Planes de expansión;
- Habilidades de las empresas para el trabajo en equipo;
- Posibles problemas;
- Factores de la otra empresa que no se puedan controlar.

Evidentemente, ninguna empresa puede lograr una combinación perfecta. Del mismo modo, el socio potencial encontrará algunas incongruencias en lo que la empresa pueda ofrecerle.

De lo antes mencionado se concluye que para lograr el éxito de una alianza estratégica se deben cubrir cada uno de los elementos que se muestran en el Cuadro 6.

**Cuadro 6**  
**Alianza estratégica**

<i>Fase de formulación</i>
Definición clara de metas y objetivos. Identificación de los atributos necesarios en el socio. Evaluación de los posibles socios: <ul style="list-style-type: none"><li>– Ganancias obtenidas de socios potenciales por medio de alianzas estratégicas.</li><li>– Impacto sobre la posición estratégica de la empresa y el socio.</li></ul> Negociación de acuerdos de sociedad o contractuales. Compromisos firmemente establecidos. Acuerdos claros.
<i>Fase de implementación</i>
Administración. Definición clara de metas y objetivos. Suficientes recursos para contribuir. Distribución de la contabilidad y las responsabilidades. Implementación de un sistema de información. Transferencia de personas claves para la sociedad. Mejoramiento de la perspectiva profesional de empleados. Monitorear el progreso: <ul style="list-style-type: none"><li>– Reportes regulares.</li><li>– Revisión de acuerdos.</li><li>– Duración de la alianza.</li></ul> Reconocimiento de los límites de la alianza.

Para concluir, la estrategia, la estructura y la cultura, serán los tres pilares sobre los cuales habrá que trabajar para generar alianzas que respondan a un contexto cambiante y competitivo. Son pilares

que se consolidan y se refuerzan a través del tiempo, pues son la base de las ventajas competitivas dinámicas que la empresa posee.

## NUEVAS PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA EMPRESARIAL

La Gerencia Empresarial ha pasado por diferentes paradigmas dominantes que se han convertido en modas para comprender el fenómeno empresarial (interacción de eventos que ocurren en la vida de una empresa) y son: en los años cincuenta, la organización; en las décadas sesenta y setenta, la estrategia; en los años ochenta, la calidad total; y en los años noventa, la reingeniería. Pero el comportamiento de la empresa se rige en cualquier época por los siguientes indicadores: mercadotecnia, psicología organizacional, finanzas, planificación y competitividad.

La realidad de los problemas administrativos es global y multi-dimensional, es decir, la tendencia actual de la Gerencia Empresarial es hacia la Gerencia Integral donde se reúnen todas las fases del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad (la estrategia, la organización y la cultura).

La Gerencia Integral es el enfoque más reciente para estudiar la Acción Empresarial, es decir, se debe estudiar la empresa desde un punto de vista no sólo externo (y ajeno a la Acción) sino también interno, en la perspectiva de quien está empeñado en la Acción; por lo tanto se requiere de una pluralidad de perspectivas: un enfoque interno (Calidad Total "Juran", "Deming", etc.); como un enfoque externo ("la competitividad Porter"). Sobre la perspectiva funcional debe imponerse una visión global, unificadora, fundada en conceptos integradores.

La gerencia moderna requiere de un nuevo tipo de gerente que esté capacitado en su área funcional así como en el manejo global

de la empresa considerando su entorno interno y externo. Coordinando recursos: humanos, físicos, financieros, tecnológicos y tiempo; debe ser capaz de actuar como gerente funcional y pensar como gerente general, es decir debe ser estratega, organizador y líder.

El gerente estratega tiene que buscar en principio las oportunidades y resolver los problemas del medio ambiente, y para lograrlo requiere realizar las siguientes funciones: visión, misión, planificación, implementación y control de la estrategia, el fin de la estrategia es la competitividad. El gerente tiene que ser integral porque es el responsable del desempeño global de la empresa, y éste depende de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre los dos; también le corresponde mejorar la situación de la empresa frente a la competencia, por lo tanto se tiene que reestructurar y realizar cambios organizacionales y culturales.

La esencia de la competitividad es la creación de valor, y se debe analizar globalmente. Por lo tanto, se puede aumentar el valor del producto mediante la reducción de costos, mejora de la calidad, la concepción y el diseño de los atributos del producto, etc. Y por otra parte es posible valorizar los siguientes intangibles: servicio, el *know-how* técnico y comercial, la imagen, el sistema de distribución, etc.

La naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja comparativa varían mucho de una industria a otra y de un país a otro. Los competidores globales dominan una red de actividades fuera de sus países de origen, y aprovechan ventajas competitivas en todos los eslabones de la cadena económica, y como la competitividad es un proceso dinámico para que éste sea durable se requiere de innovación tanto a nivel de mercado como de tecnología, porque no hay competitividad posible sin mercados competitivos. En conclusión la competitividad depende de políticas de la empresa, políticas industriales de un país o de un bloque regional y de las estrategias empresariales porque la competitividad es internacional.

## CONFORMACIÓN DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

A través de “La Alianza Estratégica Grupo Financiero SERFIN” se puede apreciar la estrategia de crecimiento y expansión como una alternativa de éxito para enfrentar la competitividad de las organizaciones. Primero, se describen las causas que originan la combinación o asociación de empresas en México; segundo, se analiza la política financiera del país; tercero, se explican las tendencias del sector financiero; cuarto, se indica la política de las empresas que se asocian y sus estrategias en un ambiente competido, dinámico e internacional. Por último, se realiza una descripción de los orígenes y perspectivas del Grupo Financiero SERFIN, S.A. Este grupo es el más importante y grande en lo que se refiere a la tendencia hacia la banca universal en México que ayuda a comprender en toda su magnitud la estrategia de crecimiento y expansión de dos empresas: Grupo Financiero OBSA y General Electric Capital.

Grupo Financiero OBSA creció siguiendo la política del asociacionismo (crecimiento externo), primero con Banca SERFIN (antes Banco de Londres y México) y después con General Electric Capital. General Electric Capital nace de la diversificación de General Electric Company quien primero creció, se diversificó y desarrolló internamente hasta convertirse en una gran corporación de tecnología diversificada y el 9 de abril de 1991 se asocia con la empresa mexicana Grupo Financiero OBSA y forman el Grupo Financiero SERFIN.

### CAUSAS QUE ORIGINAN LA COMBINACIÓN O ASOCIACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO

Por combinación de empresas se entiende a la unión de dos o más empresas bajo una dirección común con la finalidad de cumplir con

el objetivo para el que fueron creadas, puede ser desde una fusión, una adquisición, hasta un simple acuerdo contractual.

Dentro de las causas que originan estas formas de combinación están:

1. El crecimiento, que puede lograrse de manera más fácil mediante la asociación estratégica. En general una empresa puede crecer internamente mediante la reinversión de sus utilidades o de la aportación de sus socios actuales, todo esto derivado de un aumento esperado en sus operaciones. Lo anterior lleva a un costo de oportunidad elevado pero presenta la ventaja de que el crecimiento es a la medida de la empresa. Otra forma es el crecimiento externo que se da a través de la compra de una empresa, ya sea mediante adquisición o fusión. En México es más común la adquisición de empresas por que la figura de empresa controladora permite acciones de otras empresas y de esta forma no es necesaria la integración en una sola.  
En la legislación mexicana existe la fusión por integración cuando desaparecen las sociedades y surge una nueva y existe la fusión por incorporación cuando una de las empresas absorbe a la otra, siendo éste el caso más común.
2. De las economías de escala en México es común carecer por el tamaño de las empresas. De hecho la figura de la unión de crédito es una magnífica alternativa para que la personalidad de la empresa subsista, aún estando asociada en una sociedad anónima independiente autorizada como unión de crédito que le permita operar en mejores condiciones con mejor capacidad administrativa.
3. Tecnología de la cual carecen muchas empresas mexicanas y que se puede lograr mediante una asociación estratégica a cambio del conocimiento del mercado que ésta tiene.

En función de las causas enunciadas algunas empresas mexicanas han llevado a cabo asociaciones bajo las diferentes formas

existentes. Por ello vamos a estudiar el caso de Grupo Financiero SERFIN.

## POLÍTICA DEL PAÍS

El acelerado proceso de integración de la economía mundial (globalización), ha cambiado determinantemente el entorno de las empresas mexicanas. En la actualidad México está llevando a cabo una reestructuración interna de su economía tendiente a liberalizar los mercados e incrementar la competencia y el libre mercado. Con la entrada en vigor de acuerdos formales de integración, se está definiendo una situación distinta para las empresas mexicanas. Esto se ha traducido en la necesidad de reestructurar a fondo las unidades productivas nacionales tanto en su interior como en sus vínculos con los mercados de proveedores, clientes, socios, etc.

Este proceso se está llevando a cabo actualmente a través de Alianzas Estratégicas que permitan a las empresas mexicanas fortalecerse, tener acceso a nuevos mercados o definir nichos específicos de mercado, entre otros. La política económica de México está orientada principalmente hacia el acceso a nuevos mercados y éste es el propósito más importante de establecer alianzas. La política gubernamental que se está implementando para este fin con relación al establecimiento de una banca universal y globalizadora es la siguiente:

El 2 de mayo de 1990 el Ejecutivo envió al Congreso de la Unión una iniciativa para modificar los artículos 28 y 123 de nuestra Carta Magna. El objetivo era ampliar la participación de la iniciativa privada en el capital de los bancos.

El 27 de junio culminó este proceso y el 28 de junio el Presidente también envió un paquete de leyes financieras al Congreso. Estas leyes incluían a La Ley de Instituciones de Crédito y a la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, además de un decreto por el

que modificaban y adicionaban diversas disposiciones de la Ley del Mercado de Valores.

El 18 de julio de 1991 estas propuestas fueron publicadas en el Diario Oficial y se daba pauta para la modernización del Sistema Financiero Mexicano, que ahora es conocido así por las leyes fiscales.

La modernización del sistema se daba por que la ley para Regular las Agrupaciones Financieras, que es una ley realista, permite la formación de grupo mediante empresas controladoras, de bancos múltiples, o bien, a través de casas de bolsa, para fomentar grupos más fuertes y diversificados capaces de dar respuesta a las necesidades de México.

¿Por qué dar respuesta a las necesidades de México? Ningún país por fuerte y poderoso que sea puede sobrevivir sin tener un sistema financiero que le permita un medio de pagos adecuado, formas de financiamiento ágiles y eficientes, y alternativas de inversión que ofrezcan rendimientos adecuados.

A esto trató de dar respuesta el régimen legal que respalda la creación de las agrupaciones financieras, nada más que los objetivos de estas agrupaciones financieras pueden ir más allá y crear empresas eficientes y capaces de competir con los intermediarios extranjeros.

## TENDENCIAS DEL SECTOR FINANCIERO

En el medio bancario existen dos fuertes tendencias a nivel mundial: globalización y universalización.

Desde el punto de vista de la globalización el mercado de cualquier empresa lo constituye el globo terráqueo, y en la industria bancaria esta tendencia puede ser más antigua y mejor definida.

El concepto de globalización, se traduce en aquel lugar donde se tiene la mejor ventaja, ya sea por costos, tecnología o cualquier otra

variable. A manera de ejemplo bastaría citar a la IBM que ensambla las computadoras en Jalisco y el *software* lo desarrolla en Japón para vender computadoras en todo el mundo.

En la banca, el mercado internacional por excelencia es el mercado de Londres y los recursos que ahí se operan llegan a cualquier país. Los bancos tienen oficinas de representación o sucursales prácticamente en todo el mundo. Esta es la principal competencia que tienen que enfrentar los bancos mexicanos.

El otro concepto es el de la universalización, conducto del que se espera un banco pueda ofrecer todos los servicios a través de diferentes ventanillas de la misma institución, algo similar a la banca múltiple que ofrece servicios de banca comercial, hipotecaria y financiera en un mismo piso y tal vez por un mismo agente, solo que con más servicios como el de banca de inversión, factoraje, arrendamiento financiero, almacenamiento, seguros y fianzas.

En México la ley permite la integración de grupos, aunque no bajo una misma institución, si para que bajo otra empresa del mismo grupo se ofrezcan estos servicios.

Ello ofrece a los grupos financieros ventajas que no tendrán los intermediarios que no estén constituidos de esta forma. A manera de ejemplo las empresas de factoraje reciben crédito de los bancos para financiar a los clientes que requieran financiamiento de ellas mismas. Ésta también requiere invertir su dinero en una casa de bolsa o en un banco. Si la empresa de factoraje pertenece al mismo grupo financiero al que pertenecen la casa de bolsa y el banco, la operación se agiliza, se hace más flexible y los beneficios de la misma o se reflejan en menores costos o quedan dentro del grupo.

Esto que se ejemplificó con la empresa de factoraje acontece también con las demás empresas del grupo financiero.

Con el TLC la formación de grupos financieros vino a hacer más apremiante ya que el antecedente de éste, fue dar el trato de nacional a los bancos de uno u otro país.

Es importante tomar en consideración lo antes dicho porque si no se cuenta con bancos más fuertes capaces de ofrecer mejores y

más baratos servicios, aún a pesar del fisco, puede acontecer en el país lo que sucedió en Chile con la apertura financiera.

En Chile existían en 1974 cuarenta y dos organizaciones de crédito de las cuales una de ellas era extranjera. Con la apertura de sus sistema financiero crecieron a 48 en 1978 y a 63 en 1981, pero por problemas de altas tasas de interés reales se redujeron a 42 en 1987, sólo que de esas 42, 22 ya pertenecían a extranjeros.

Se debe tomar en cuenta también que Canadá tiene en Estados Unidos 2.5% de los activos bancarios con 59 subsidiarias, 18 sucursales y 13 agencias de representación. Estados Unidos tiene en Canadá el 3% de los activos bancarios con 17 subsidiarias y 86 sucursales.

Con el TLC Canadá tendría el 14% de la banca de estos tres países, Estados Unidos el 85% y México el 1%. Corremos una gran oportunidad de filtrarnos a este gran mercado para que nuestros grupos financieros ofrezcan sus servicios a la población de origen hispánico, aunque se puede presentar el gran riesgo de que los bancos de Estados Unidos abran sucursales en nuestro país para el servicio de las empresas estadounidenses con filiales en México.

Por lo anterior, es que son importantes las agrupaciones financieras, y la tercera agrupación financiera nacional por su importancia es Grupo Financiero SERFIN integrado por Casa de Bolsa Operadora de Bolsa-SERFIN, Banca SERFIN, Factoraje SERFIN, Arrendadora SERFIN, Almacenadora SERFIN y Seguros SERFIN.

## **POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRATEGIAS**

La misión y propósitos fundamentales del Grupo Financiero SERFIN es: “Constituir un grupo con altos niveles de rentabilidad que contribuya activamente al desarrollo económico del país, a través de la conformación de una Banca Universal con alta capacidad de respuesta y calidad de servicio”.

Lo anterior parte de su razón de ser: servir a su mercado objetivo, a partir de la satisfacción de sus necesidades financieras.

Sus políticas han sido encaminadas hacia la explotación de sus ventajas comparativas y competitivas y son: del Grupo Financiero OBSA el conocimiento que tiene del mercado nacional, y de General Electric Capital la posesión de tecnología de punta.

Ambas empresas comparten la misma filosofía, misión y objetivos teniendo como ejes la rentabilidad y calidad del servicio. Las estrategias de ambas empresas se orientaron hacia la constitución de una asociación para explotar sus ventajas competitivas y lograr más y mejores resultados sinérgicos, asegurándose de esta manera que el consumidor los prefiera al compararlos con la competencia.

Para lograrlo se requiere de consenso político, estabilización financiera y ajuste estructural económico. En conclusión la competitividad del Grupo Financiero SERFIN no depende exclusivamente de la política de las empresas, es un fenómeno global que resulta de la interacción entre la política industrial de un país o de un bloque regional y las estrategias empresariales.

## FORMACIÓN DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN

Grupo Financiero OBSA, como se llamaba en 1991, fue el ganador en la compra de Banca SERFIN y fue de esta manera como se trató de lograr una integración equilibrada de lo que era este banco con la casa de bolsa, los dos con cobertura nacional. Además las organizaciones auxiliares de crédito que al formarse el grupo estaban duplicadas, se iban a fusionar y a convertir en líderes por su tamaño, por su gente y por la asociación existente con GE Capital, asociación que además de tecnología traería productos de financiamiento en dólares.

GE Capital es un filial de General Electric Company, coadyuvó con el 27% de los ingresos del conglomerado en 1991. Una empresa

fundada por Tomás Alva Edison hace 114 años y que ahora es un conglomerado de empresas que participa en 13 ramos. La administración, arrendamiento y financiamiento de activos, así como los préstamos, recapitalizaciones, procesamiento de hipotecas, financiamiento de grandes proyectos de inversión son el negocio de GE Capital, destacando como principal el arrendamiento. Sin embargo, el liderazgo de esta empresa (en el mercado estadounidense) lo representa la colocación de papel comercial.

La creación de un grupo financiero con estas características de liderazgo, equilibrio y vocación de servicio no nacieron de la noche a la mañana, para el Grupo Financiero SERFIN y desde el informe anual de 1990 el Presidente del Consejo de Administración de Operadora de Bolsa señaló: "el Consejo de Administración, con el propósito de ofrecer al mercado atendido por el grupo una gama de servicios integrales cada vez más amplia, tomó la decisión de incluir servicios bancarios mediante la adquisición de un banco múltiple".

Aun cuando se optó por la creación del Grupo Financiero como empresa controladora: Operadora de Bolsa, Casa de Bolsa S.A. de C.V. y Banca SERFIN, S.A., Institución de Crédito; dos son las empresas más importantes dentro de la conformación de este grupo, ya que cualquiera de ellas pudo ser la cabeza de éste.

### Operadora de Bolsa S.A. de C.V.

El 14 de julio de 1972 se constituyó esta empresa que inició sus operaciones con un capital de 300 mil pesos y con 3 personas trabajando en ella. En esos años iniciales se dio el marco legal apropiado para que se institucionalizara el mercado de valores en México y Operadora de Bolsa pugnó y colaboró en el establecimiento de la Ley del Mercado de Valores en 1975.

Entre 1978 y 1982 Operadora de Bolsa creció con una perspectiva de largo plazo a pesar de la caída en la Bolsa Mexicana de

Valores. Debe recordarse que entre abril de 1979 y septiembre de 1982 el índice de la bolsa bajó de 1,650.51 puntos a 563.59 puntos. En un período de baja de 3 años 5 meses llegó a valer menos de la tercera parte. Aún así OBSA abrió sus 2 primeras sucursales en el interior y creó las áreas de Análisis, Mercado de Dinero, Mercado de Capitales y Financiamiento Corporativo, emitió papel comercial y puso en operación el primer sistema electrónico.

Entre 1983 y 1986 se fusionó con Casa de Bolsa Banpaís para cubrir la Ciudad de Monterrey y llegó a tener 25 sucursales. Aspecto importantísimo es que inició la formación de Consejos Regionales, consejos que le dan arraigo y presencia en las 4 principales regiones de México: Noreste, Occidente, Sureste y Metropolitana.

En estos años llegó a tener 701 empleados, más de 20 mil clientes y casi el 50% de penetración en las ofertas públicas. Entre los años 1987 y 1989 se presentó un proceso de institucionalización durante el cual, aprovechando el crecimiento del mercado, Operadora de Bolsa llegó a tener 71 mil clientes y 2 mil 156 empleados con la apertura de otras 25 sucursales para llegar a 50 y tener presencia en 45 ciudades de México. Además adquirió una participación mayoritaria en Consultoría Internacional, Casa de Cambio.

Sin embargo, el mayor crecimiento institucional que experimentó, llegó entre los años de 1990 y 1992. Como ya se señaló desde el informe anual de 1990 se vislumbraba la creación del grupo financiero, pero no fue sino hasta el 6 de junio de 1991 que éste fue autorizado y nació con el nombre de Grupo Financiero OBSA. Inicialmente estuvo integrado por:

Operadora de Bolsa, Casa de Bolsa;  
Factor OBSA, empresa de factoraje y antes Factor Aurum;  
Casa de Cambio OBSA, antes Consultoría Internacional;  
Arrendadora OBSA, y  
Almacenadora OBSA, antes Almacenadora del Norte.

El proceso de integración del grupo inició su última fase el 22 de noviembre de 1991, fecha en que con otros 6 postores se presentó

la posición de compra de Banca SERFIN. En esta compra se incluyó el 66.98% de las acciones en poder del Gobierno Federal en 2 paquetes. El 51% se vendería a través de subasta y el resto en opción de compra a los ganadores de la subasta.

Fue el 26 de enero de 1992 cuando concluyó el proceso de compra de Banca SERFIN al adquirir Grupo Financiero OBSA 350.6 millones de acciones (51% del capital) a un precio de 2.8 billones de pesos, 2.69 veces su valor contable. En esta compra participaron con el grupo 2 mil empresarios del norte, noreste y centro de México. No fue sino hasta mayo de 1992 que Grupo Financiero OBSA cambió su nombre a Grupo SERFIN, S.A. de C.V. Así se resumía un capítulo más en el desarrollo de este grupo líder en México.

## Banca Serfin

Banca SERFIN tiene sus primeros orígenes en el Banco de Londres, México y *Sud-America Limited*, que el 10. de agosto de 1864 abrió sus oficinas en las calles de Capuchinas y Lerdo (Venustiano Carranza y Palma).

En el año de 1865 el banco puso en circulación los primeros billetes emitidos por el mismo y en 1886, de acuerdo con su contrato con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se encargó de la producción de centavos de cobre y su distribución nacional.

No fue sino hasta el año de 1889 que cambió su denominación social por la de Banco de Londres y México, S.A., y en 1910 el Ing. Miguel Angel de Quevedo inició la construcción del edificio de estilo neoclásico-francés en la calle 16 de septiembre 38 que fue inaugurado el 10. de octubre de 1913.

Algo extraordinario para la época fue que en diciembre de 1928, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se instaló el primer departamento fiduciario en México.

Banco de Londres y México inició en el año de 1945 los programas de organización que incluían la modernización de la sede del banco en el edificio de Venustiano Carranza y Palma. Además entre 1951 y 1963 fueron fusionadas nueve instituciones al banco para en 1970 crear el Grupo de Servicios Financieros Integrados.

La constitución de Banco de Londres y México en banca múltiple se dio hasta el 1o. de julio de 1977 siendo la decimocuarta institución en convertirse en multibanca en México. La creación de Banca SERFIN se dio en esta fecha producto de la fusión de 6 instituciones de crédito además del Banco de Londres y México: Banco SERFIN de Chihuahua, Banco SERFIN de Jalisco, Banco SERFIN de Veracruz, Financiera SERFIN e Hipotecaria SERFIN. Además le fueron cedidos los activos y pasivos del Banco Azteca y de la Financiera Aceptaciones.

En 1980 como resultado del crecimiento tan espectacular que había sufrido la banca nacional, SERFIN inauguró su centro operativo al sur de la ciudad de México sobre Calzada de Tlalpan.

El 1982 llegó con la nacionalización de la banca y SERFIN se convirtió en Sociedad Nacional de Crédito a partir de 1983. Vale la pena destacar que en el momento de la nacionalización bancaria SERFIN tenía un valor de mercado de 1 mil 116 millones de pesos y un valor contable de 7 mil 90 millones de pesos, siendo indemnizados sus propietarios con 10 mil 711 millones de pesos, 859% arriba de su valor de mercado y 51% arriba de su valor contable.

En el momento de la nacionalización SERFIN era propietaria de Seguros Monterrey en un 87%, de Factoring SERFIN en un 51%, de Afianzadora SERFIN en 87%, de Almacenadora SERFIN en 56%, de Arrendadora SERFIN en 54% y de Casa de Bolsa Madero en 34%.

Además fue una de las Sociedades Nacionales de Crédito bien administrada por el gobierno y en 1988 abrió la primera sucursal totalmente automatizada en México.

Al 31 de marzo de 1991 Banca SERFIN contaba con 619 sucursales, 373 funcionarios y 22 mil 333 empleados para llevar a cabo sus funciones, contando con presencia internacional al tener oficinas de representación o sucursales en: Estados Unidos (Los Angeles,

California y Nueva York), Inglaterra (Londres), Bahamas (Nassau), Japón (Tokio), Canadá (Toronto) y Brasil (Sao Paulo). Se seleccionó esta fecha por ser los datos con lo que se contaba para la reprivatización.

En México SERFIN tiene mayor presencia en el Distrito Federal, Veracruz, Jalisco, Nuevo León, Tamaulipas, Chihuahua, Guanajuato, Coahuila, Estado de México y Baja California Norte.

## Importancia del Grupo Financiero Serfin

Al 31 de octubre de 1993 Grupo Financiero SERFIN ocupaba el tercer lugar en activos en cuanto a grupo, pero Operadora de Bolsa-SERFIN ocupó el primer sitio en cuanto a casas de bolsa en México, Factoraje SERFIN también tuvo el primer lugar en cuanto a las empresas de factoraje, Arrendadora SERFIN es la cuarta en México, Almacenadora SERFIN también tuvo un primer lugar y Seguros SERFIN, que era una pequeña empresa en vías de quiebra antes de ser adquirida por este grupo financiero ahora ocupa el noveno lugar en México.

Ahora bien, si en este momento SERFIN no ocupa el primer lugar como grupo en cuanto a tamaño, sí lo puede ocupar en cuanto al servicio, la eficiencia y la rentabilidad. Si México ya se abrió al mundo no importa ocupar el primer lugar de tamaño en México, es preferible seguir el ejemplo de un banco español que es el número uno en rentabilidad. No es factible alcanzar el tamaño de los bancos japoneses en el corto y mediano plazo.

### *Presencia Internacional*

Pocos son los grupos financieros en México que tiene la presencia internacional con que cuenta SERFIN.

En primer lugar está SERFIN Securities, antes OBSA International, Inc., la primer casa de bolsa mexicana establecida en Nueva York, que a su vez tiene una oficina de ventas en Londres. Enseguida, está la subsidiaria de SERFIN en Gran Caymán, SERFIN International, Bank and Trust, antes Dynaworld Bank & Trust, institución bancaria y fiduciaria que brinda servicios de depósito y crédito en divisas a personas físicas.

Además, Banca SERFIN cuenta con tres oficinas de representación en Tokio, Toronto y París, dos agencias de representación en Nueva York, Los Angeles y dos sucursales en Londres y Nassau.

El grupo para lograr sus objetivos mantiene ciertos principios y ciertos elementos distintivos que rigen su operación y que le dan su razón de ser:

1. Mantener una relación integral con el cliente.
2. Atención diferenciada de la clientela, en función de sus características y necesidades financieras.
3. Proporcionar decisiones ágiles, eficientes y oportunas a los requerimientos de los clientes.
4. Lograr una eficiente administración de los recursos y la generación de economías de escala.
5. Lograr altos niveles de rentabilidad y productividad.
6. Aprovechar las complementariedades entre las empresas del Grupo.

### *Presencia Regional*

Vale la pena destacar que Grupo Financiero SERFIN cuenta con amplia cobertura nacional y sólido arraigo regional sustentado por

cerca de mil Consejeros Regionales y Locales, representativos de las diversas regiones y actividades económicas del país que permiten acumular representatividad y reconocimiento local, al mismo tiempo que experiencias y oportunidades de negocio a nivel local. Sus consejeros juegan un papel importante y activo en el funcionamiento del grupo, al mismo tiempo aprueban y recomiendan de acuerdo a sus facultades, financiamientos y créditos.

### Asociación Estratégica con General Electric Capital

El Grupo Financiero SERFIN buscará como socios a aquellas empresas que compartan su filosofía en cuanto a mercado, misión objetivo y con la suficiente experiencia y conocimientos en el giro de negocios en que se involucren. Tal es el caso de GE Capital.

El 9 de abril de 1991 Arrendadora OBSA, Factor OBSA y Almacenadora OBSA firmaron contratos de asociación con GE Capital, empresa filial de GE Financial Services, la empresa de servicios financieros de General Electric Company.

Para conocer a GE Capital baste acudir a *Business Week* que el 8 de marzo de 1993 señaló que en contraposición con lo ocurrido con Sears, ITT, Xerox y Westinghouse, todas empresas orgullosamente estadounidenses, General Electric sí incursionó con éxito en los negocios financieros a través de GE Capital que en cinco años ha duplicado su tamaño para alcanzar en 1992 mil 500 millones de dólares de utilidad. Y cita a uno de sus ingenieros, Wendt, que dice que no pueden ganar lo mismo que los bancos, deben ganar más y es por ello que deben obtener un rendimiento de capital del 20%, muy superior al 13% que tiene los bancos.

General Electric es una corporación de tecnología diversificada deseosa de ganar liderazgo en cada uno de sus negocios principales que opera en las siguientes divisiones:

- Motores para aviones;
- Motores eléctricos;
- Sistemas industriales y de energía;
- Alumbrado;
- Locomoción;
- Servicios médicos;
- Plásticos, y
- Servicios de capital.

GE Capital Services está integrado por GE Capital, Employers Reinsurance y por Kidder, Peabody & Co. Teniendo GE Capital un nicho de negocios que incluye a GE Capital Fleet Services.

GE Capital es la arrendadora financiera más grande en el mundo y es la mayor subsidiaria de GE Capital Services. También se le considera como una de las corporaciones más grandes en el mercado financiero global con activos por más de 92 mil millones de dólares, 25 mil empleados, 21 negocios diversificados y con un rendimiento sobre el capital promedio en los últimos 11 años de 16%.

Los negocios principales de GE Capital se agrupan en cinco categorías:

1. Financiamiento especializado, que fondea a la industria y al transporte, financiamiento de comercialización de bienes raíces y un grupo de financiamiento corporativo.
2. Financiamiento de bienes intermedios, que financia equipo comercial, máquinas de venta y arrendamiento financiero de equipo de cómputo.
3. Servicios al consumidor, que financia venta de automóviles, otorga servicios financieros al comercio y ofrece servicios hipotecarios.
4. Administración de equipo, que trabaja servicios de fletes, servicios de carros de ferrocarril, arrendamiento de servicios aéreos, contenedores, transportación internacional, espacio modular, servicios de cómputo y arrendamiento financiero de camiones.

**5. Seguro especializado, que trabaja el seguro de garantía financiera y aseguramiento hipotecario.**

Con la asociación estratégica entre Grupo Financiero SERFIN y GE Capital se espera que las empresas auxiliares de este grupo mantengan su situación de liderazgo. En esta asociación se intercambia el conocimiento del mercado por la tecnología en la administración, específicamente en el negocio de arrendamiento.

Con esta asociación se logrará también el realizar operaciones internacionales como el factoraje internacional, factoraje en el que Factoraje SERFIN comprará su cartera a las empresas que exportan hacia México y se encargará de cobrarla o comprar la cartera a las empresas mexicanas que exportan para descontarla a su vez con GE Capital para que esta empresa la cobre en Estados Unidos.

En arrendamiento financiero también se facilitarán las operaciones internacionales de manera similar para traer bienes de capital o intermedios que contribuyan en la producción de México.

En el aspecto financiero es difícil evaluar los resultados que ha traído esta asociación al grupo, pues lleva muy poco tiempo. En cuanto a las empresas auxiliares, podemos hacer una breve descripción de cuándo fueron formadas y cómo han ido evolucionando. Sólo baste aclarar que las actuales organizaciones auxiliares de crédito del grupo son producto de la fusión de las que pertenecían a Grupo Financiero OBSA y las que pertenecían a Banca SERFIN.

ARRENDADORA SERFIN es una empresa dedicada al arrendamiento financiero y en menor escala al arrendamiento puro en la cual GE Capital participa con el 47% del capital.

La operación de arrendamiento financiero consiste en rentar durante un periodo determinado un bien adquirido por la arrendadora y al final vender ese bien al arrendatario que puede ejercer esta opción de compra, alargar el periodo del contrato como segunda opción o vender el bien a un tercero, pero a precio de mercado. La renta incluye el precio del bien y el pago de interés. Además el bien debe estar asegurado.

En el arrendamiento puro no existen estas opciones y la compra por parte del arrendatario no es obligatoria. Como el objetivo de la empresa no es hacerse de bienes, no ofrece preferentemente este tipo de arrendamiento.

Al 30 de junio de 1993 Arrendadora SERFIN tenía una participación de mercado de 7.6%, siete oficinas regionales y con la integración al grupo financiero, presencia nacional.

Los ingresos aumentaron de N\$ 164 millones en 1991 a N\$ 222 millones en 1992, sin embargo la utilidad neta se redujo de N\$ 12 millones a N\$ 8 millones. Durante el periodo comprendido del 1 de enero de 1993 al 30 de septiembre de 1993 los ingresos acumulados fueron de N\$ 153 millones y la utilidad de N\$ 9 millones.

FACTORAJE SERFIN tiene una presencia en el mercado de 25 años y ofrece factoraje de importación y exportación. Actualmente ocupa el primer lugar en México y tiene una participación de mercado del 22.4% al 30 de junio de 1993 con oficinas en 14 ciudades de México y cobertura nacional mediante de las oficinas del grupo.

La operación de factoraje en México consiste en la "compra" de las cuentas por cobrar de un cedente (proveedor de bienes y servicios) por parte de un factor (la empresa de factoraje) a descuento. Normalmente la compra se hace con recurso, es decir que si el factor no puede cobrar al cliente del cedente, entonces le cobra a éste.

Los ingresos de Factoraje SERFIN se incrementaron de N\$ 504 millones en 1991 a N\$ 677 millones en 1992. El crecimiento de la utilidad fue de N\$ 24 millones a N\$ 41 millones, un 70%. En los primeros tres trimestres de 1993 la utilidad acumulada ha sido de N\$ 40 millones, casi la misma que en todo 1992.

ALMACENADORA SERFIN es la empresa dedicada a ofrecer servicios de almacenamiento financiero, guarda y custodia a cambio de un certificado de depósito que garantiza las características de las mercancías depositadas y de un bono de prenda, título de crédito que sirve para que las empresas obtengan créditos prendarios.

Almacenadora SERFIN tenía una participación de casi el 34% del mercado de almacenamiento en México con oficina en 12 ciudades, integrando su fuerza de ventas a la fuerza del grupo financiero.

Los ingresos de almacenadora aumentaron de N\$ 18 millones en 1991 a N\$ 24 millones en 1992. Sin embargo su utilidad neta se redujo de N\$ 4 millones a N\$ 3 millones en este mismo periodo.

En 1993, con 9 meses de operación, Almacenadora SERFIN ya logró ingresos por N\$ 19 millones y una utilidad de N\$ 6 millones.

Aun cuando no se puede concluir cuál va a ser el beneficio del grupo en el mediano y largo plazo con esta alianza estratégica, si creen que puede ser bueno por la tecnología, la mejora en la administración y el desarrollo de productos. En el corto plazo el beneficio que ya rindió fue la capitalización de Grupo Financiero SERFIN.

## CONCLUSIONES

La alta gerencia en los años 90 se enfrenta a continuos cambios debido a la globalización y apertura comercial, por lo tanto, muchos factores quedan fuera de control, en este contexto es difícil planificar, debido al alto número de variables a considerar y por la velocidad de los cambios, porque en la actualidad lo regular no es el equilibrio sino el cambio.

Las estructuras y organizaciones pueden permanecer estables durante un tiempo y luego concluir en múltiples finales abiertos. El mundo no es determinante, sujeto a leyes, sino que los mismos actores pueden producir muy diversos resultados y la noción de riesgo es muy limitada para captar la realidad, donde las posibilidades estadísticas son insuficientes ante la incertidumbre. La gerencia de los años opera en éste contexto de turbulencias, por lo que es necesario aprender a gerenciar complejidad.

Es necesario abandonar la gerencia tradicional, no es adecuada para pensar problemas complejos. Actualmente los gerentes deben

dialogar con todo tipo de colaboradores y sobre cualquier tema tanto en forma planificada como no planificada, se tienen que identificar las cuestiones estratégicas y los dilemas reales manteniendo contactos directos tanto formales como informales, estableciendo redes eficientes de información; su conducta tiene que ser menos sistemática e informal para eliminar los límites de la organización formal, si bien es necesaria, debe ser complementada con liderazgo informal y capacidad técnica, etc.

Es necesario compartir el poder dado que la organización piramidal resulta disfuncional. Se requiere de flexibilidad organizacional ante los continuos cambios y el aprendizaje de la realidad como un proceso único. La planeación debe estar unida a la implementación.

La selección y formación del personal es fundamental, se requiere de capacidad colaboradora, lo que suele rendir más altos beneficios que una tecnología sofisticada.

Es necesario un reemplazo integral del modelo tradicional y el desarrollo de un nuevo paradigma gerencial. Este nuevo paradigma está en construcción a nivel internacional.

La nueva gerencia debe desarrollar las capacidades para gerenciar complejidad, cambio continuo y competitividad agresiva y creciente. Las decisiones no deben tomarse a partir de la experiencia pasada, sino en función del futuro previsible. Debe cambiar su esquema mental y adaptarse a varios escenarios posibles simultáneos. Debe capitalizar el conocimiento y creatividad de otros. Debe emplear las nuevas tecnologías para la toma de decisiones, como la inteligencia artificial entre otras.

Las organizaciones deben tener estructuras flexibles, trabajo colectivo, alta descentralización, visión compartida y favorecer la actividad innovadora.

En México predomina el modelo tradicional en las organizaciones, lo que limita las posibilidades de elevar la productividad, competitividad y cambio tecnológico. El cambio requiere de un proceso de aprendizaje al interior de la organización, por lo tanto, es necesario cambiar la cultura gerencial predominante.

Se ha observado que la transformación de las relaciones económicas-comerciales mundiales han determinado el diseño de estrategias que deben ser competitivas. Las alianzas estratégicas representan una opción de este tipo, ya que permiten la incorporación de nuevas tecnologías, reducción de costos; ingreso a nuevos mercados; desplazamiento de la competencia, riesgos compartidos y economías de escala.

Para el éxito de las alianzas estratégicas no sólo basta asociarse con otra empresa, primero debe realizarse un análisis de las diversas empresas que se consideren afines y elegir aquella que resulte más compatible, ya que de lo contrario el resultado del trabajo conjunto no será el esperado. Los factores importantes de esta decisión son las estructuras organizacionales y la cultura empresarial, las cuales deben ser flexibles para adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno, donde el compromiso y la confianza mutua son los lazos más fuertes que unen a las empresas.

En México hemos visto que las condiciones económicas han favorecido la creación de asociaciones no sólo entre empresas mexicanas, sino también entre empresas mexicanas y extranjeras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alducín, Enrique, *Análisis estratégico de la posición competitiva de las empresas líderes*, Banco Nacional de México, marzo, 1989, pp. 75-96.
- Alvarez, Jorge, "Apertura comercial de México: ¿obligación, necesidad o reto?" en *Emprendedores*, 1991, pp. 27-30.
- Caballero, Emilio, *El Tratado de Libre Comercio*, Diana-UNAM, México, 1991, p. 87.
- Carrillo, Jorge, *Mercados de trabajo en la industria maquiladora de exportación*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social/El Colegio de la Frontera Norte, México, 1991.

- Díez, De Bonilla Patricia, "Hacia un cambio de mentalidad en el empresario mexicano frente a la apertura comercial", en *Emprendedores*, México, pp. 31-33.
- Geller, L., *Innovaciones y empleo: el sector manufacturero del gran Santiago*, Santiago de Chile, 1993.
- Haití, Máximo, *Estrategia de desarrollo tecnológico para países en desarrollo*, Colegio de México, 1986, p. 132.
- Hernández, Laos E., *Tendencias Recientes de la productividad industrial en México*, Investigación Económica, núm. 198, UNAM Facultad de Economía, IBAFIN, México, 1991.
- ITAM, *México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio: México*, McGraw Hill, 1992, p. 384.
- Kotler, Philip (y otros), *La nueva competencia*, Norma, México, 1991, p. 370.
- Mertens, L., *El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad*, Crítica y Comunicación núm. 8, OTI, Lima.
- Mertens, L y L. Palomares, *Cambios en la gestión y actitud empresarial en América Latina*, Un marco de análisis, Economía y trabajo, Santiago de Chile, Mimeo.
- Mintzberg, Henry, y Brian Quim, James, *El proceso estratégico*, 2a. edición, McGraw Hill, México, 1993.
- Noriega, Agustín, "Riesgos y opciones de la pequeña y mediana empresa en México, ante la apertura comercial", en *Emprendedores*, 1991, pp. 3-7.
- Ortega Ochoa, Rosa María y Villegas Hernández, Eduardo, *El Nuevo Sistema Financiero Mexicano*, Ed. Pac, S.A. de C.V., México, 1991.
- Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994)*, SPP, México, 1989, p. 143.
- Porter, M. (1980), *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1989.
- , (1985), *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1988.
- , (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Vergara, Buenos Aires, 1991.
- Sallenave, J. Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Colombia, 1985, p. 386.

SECOFI, *Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos*, SECOFI.

———, *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana*, México, 1991, p. 32.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos*, México, s/p.

Silvestre, José, "Ventajas y desventajas del Tratado de Libre Comercio", en *Emprendedores*, Vol. IV, septiembre-octubre, 1991, pp. 3-7.

Villegas Hernández, Eduardo, *Enciclopedia del Mercado Mexicano de Valores*, Servicios de Análisis de Mercado, S.A. de C.V., México, 1981.

Comisión Nacional Bancaria, *Indicadores Financieros*, publicación mensual, varios números.

Instituto Mexicano del Mercado de Capitales, *Estudio Sectorial de la Banca*, junio de 1991, Bolsa Mexicana de Valores, México, 1991.



# DIVERSIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS DE MÉXICO: LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS VS. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

J. ANDRÉS GODINEZ ENCISO\*

## EL NUEVO CONTEXTO COMPETITIVO

La estructura y composición de los grupos económicos en México a lo largo de los últimos diez años ha tenido un proceso de transformación importante. La década ochenta representa un periodo de cambio en las condiciones económicas del país, entre otras cosas, mostró un reacomodo en la presencia del Estado mexicano y una nueva orientación en los principios de la política económica.

A su vez en el marco internacional se constató un mayor grado de acercamiento entre los mercados, resultado de una creciente y agresiva competitividad que reflejaba el impacto de una nueva revolución tecnológica. Así la aplicación de nuevos procedimientos tecnológicos, técnicos, comerciales y administrativos fueron imprimiendo alteraciones estructurales en el panorama productivo internacional, lo que implicó la reconversión de muchos sectores indus-

\* Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A.

triales, así como al surgimiento de nuevas industrias y nuevos productos.

La recomposición productiva mundial, en gran medida se explica por el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico en la economía mundial (Dosi, 1982; Nelson y Winter, 1982; Rosemberg, 1986), basado en la introducción de la microelectrónica y el uso intensivo de las telecomunicaciones. Esta dinámica viene alterando las formas de organización de trabajo y gestión empresarial. Por tanto la transformación productiva ha dado origen a tres tendencias importantes en la organización:

- a. Las nuevas formas de producción están desplazando a los tradicionales sistemas de organización taylorista y fordista del trabajo. Se demanda un trabajador calificado y se emplean insumos sofisticados, adecuándose a tareas menos rígidas y de rápida adaptación.
- b. La secuencia de los procesos de producción al interior de las empresas, tiene como rasgo distintivo la tendencia a disminuir labores intermedias de operación y control. Además de eliminar los tiempos muertos, así como la estadia de las materias primas y los productos terminados. En muchos sectores se han introducido sistemas que incorporan control numérico, procedimientos computarizados (CAD, CAM) y hasta robots. Tales modificaciones han impulsado el desarrollo de las llamadas “economías de gama”, es decir economías que provienen de la flexibilidad productiva caracterizadas por una mayor capacidad de respuesta a los cambios del mercado y con dimensiones productivas relativamente más reducidas con respecto a las economías de gran escala.
- c. El cambio tecnológico junto con la reorganización del trabajo está imprimiendo nuevos sistemas y una renovada “filosofía” en la producción. La relación calidad-productividad-competitividad y una mejor gestión renacen como la norma distintiva del emprendimiento empresarial por la conquista de los mercados (Deming, E. 1989). Procedimientos como “círculos de

calidad”, *just in time*, la búsqueda de “calidad total”, entre otros conceptos, cobran notoriedad y aparecen como la pauta a seguir en la reformulación organizativa (Juran, J.M. 1979; Ishikawa, K., 1987; Deming, E.; 1982).

Estas tendencias han transformado profundamente el escenario económico de las empresas, en donde la rápida respuesta y la mejor adaptación a los requisitos del mercado, en lo que se refiere al aprovisionamiento de insumos y generación de nuevos bienes y servicios, constituyen el tipo de conducta típica en la actual disputa por los mercados.

Además de los cambios mencionados en varias economías, como la mexicana, se están promoviendo intensivas políticas de liberación y apertura comercial. Estas prácticas aceleraron la entrada de productos con menores precios, aunque no siempre de una mayor calidad, colocando en una situación desventajosa a una proporción considerable de productores nacionales. La necesidad por hacer frente a esta competencia, así como la urgencia por fortalecer la presencia interna y, sobre todo, por llevar a cabo planes de expansión hacia los mercados internacionales, requiere por parte de las empresas mexicanas un redoblado esfuerzo en el fomento de una mayor eficiencia productiva.

El acceso a la capacidad de innovación en procesos y productos, con un alto contenido tecnológico, no es inmediato ni sencillo. La mayoría de las empresas nacionales, pequeñas y medianas muestran principalmente dificultades para promover una rápida modernización, lo que se debe en gran parte a los problemas de organización, liquidez y apoyo institucional, entre otros factores. El mayor grado de respuesta lo muestran las grandes empresas, en particular ciertos grupos económicos, que para reducir la brecha competitiva frente a los productores externos, buscan caminos alternativos como la adquisición de otras empresas o el establecimiento de alianzas estratégicas

Precisamente el contenido de los siguientes apartados se orienta a analizar las ventajas y deficiencias de los procedimientos de

modernización productiva seguida por algunos de los grandes grupos económicos mexicanos.

## DIVERSIFICACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Las formas de comportamiento adoptadas por los grupos para elevar su capacidad competitiva, sobre todo frente a un mercado abierto, requiere un impulso activo de procesos de diversificación productiva.

Las empresas que no encaminen sus esfuerzos hacia el desarrollo de nuevas áreas y productos, o se mantengan operando con un alto grado de especialización, incrementarán aceleradamente sus niveles de vulnerabilidad ante un ambiente de rápidos cambios.

El estímulo hacia la diversificación es un fenómeno complejo, involucra el desarrollo de nuevos conocimientos que inciden sobre los programas de producción y distribución de las empresas. La ampliación de las actividades puede darse en tres dimensiones: a) la variedad de productos o servicios generados, b) integración vertical u horizontal y c) el número de áreas básicas de producción.

Las oportunidades consideradas por las empresas para incursionar en otros espacios deberán tener presente la base tecnológica, los productos y los mercados. Penrose (1958) indica las siguientes posibilidades:

1. Ampliación de la variedad de productos hacia los mercados ya existentes, a partir de la misma base tecnológica.
2. Penetración a nuevos mercados, con nuevos productos y con la misma base tecnológica.
3. Expansión con nuevos productos dentro de los mercados en los que ya se opera y con una base tecnológica diferente.

#### 4. Dirección hacia nuevos mercados, con nuevos productos y una base tecnológica distinta.

El potencial para impulsar la expansión está estrechamente asociado a las capacidades tecnológicas. Una base productiva sólida y el dominio de las áreas de producción en las que se actúa, son una condición fundamental para emprender con mejores perspectivas la diversificación productiva de una empresa.

Las opciones de expansión a partir de las habilidades internas se encuentran en gran medida determinadas por la competencia. Esta es una poderosa fuerza que interactúa para provocar el surgimiento de procesos de diversificación.

La posibilidad de alcanzar una expansión exitosa dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para generar "oportunidades tecnológicas" (Dosi, G. 1984). A través del impulso a la investigación y el desarrollo (I&D) las corporaciones podrán no sólo consolidarse en sus mercados de origen, sino ampliar sus operaciones hacia otras áreas, tanto interna como externamente.

Las grandes compañías internacionales de hecho han estado ajustando su comportamiento competitivo ante los cambios en los mercados mundiales. En un reportaje de *Wall Street Journal* se resaltan los cambios llevados a cabo en muchas compañías norteamericanas, cuya tendencia es reducir la participación en el número de actividades. La idea del conglomerado toma otra dimensión, la tendencia es reducir el número de negocios en los que se participa, bajar costos, administrar y realizar recortes selectivos de personal. La presión ejercida por la búsqueda de eficiencia y mayor productividad, promueve el desarrollo de sinergías entre las actividades productivas pivote de los grupos.

Este comportamiento refleja un doble movimiento, si bien el grupo evita la concentración exclusiva en una sola actividad o núcleo de productos, se busca a su vez la expansión regulada a partir de sus producciones básicas. "A la larga, en cualquier compañía existe una evolución de cinco a diez años enfocada hacia adentro y luego, cuando ha maximizado el potencial, se requiere hacer un

salto hacia una nueva área” (Olsen, E. *Boston Consulting G.*, en periódico *El Financiero*, mayo 1994).

El alto grado de incertidumbre asociado a las inversiones en I&D, que se explica por los largos periodos de maduración en los resultados, así como por el desconocimiento respecto a la validación que haga el mercado de los nuevos procesos y productos, hace que las empresas busquen alternativas para reducir tiempos y riesgos. Entre éstas se encuentran dos mecanismos interesantes, por un lado la adquisición de empresas ya establecidas, por otro la definición de acuerdos o “alianzas estratégicas” entre empresas como es el caso de los llamados *joint ventures*. En ambos casos el objetivo de la expansión es tratar de alcanzar rápidamente posiciones en nuevos mercados y segmentos productivos. Sin embargo, cada una de estas opciones presentan límites y posibilidades para las empresas, que deben ser tomadas en cuenta.

## LAS ADQUISICIONES VS. LAS ALIANZAS EMPRESARIALES

El proceso de adquisición de empresas requiere necesariamente que la compañía compradora posea una sólida posición en la base tecnológica de sus líneas primarias de producción. Al no contar con un control efectivo se dificultará la inserción en los nuevos campos de actividad. Las empresas que siguen este camino deben continuar en sus mercados de origen, porque es ahí donde poseen ventajas.

La elección de las nuevas áreas a incursionar requiere de estudios detenidos respecto a las posibilidades de desarrollo en el largo plazo. En general, “empresas cuya situación financiera no es sólida y cuyos servicios técnicos y gerenciales son altamente especializados, respecto a sus productos existentes, encontrarán virtualmente en la adquisición la única manera de diversificar sus actividades”

(Penrose, E., *op. cit.*). Las limitaciones más importantes de esta forma de expansión tienen que ver con dos asuntos. El primero relacionado con la reglamentación entre la matriz y la filial, el segundo con la organización y la coordinación administrativa.

La consecución exitosa en la compra de empresas, con expectativas de crecimiento en el tiempo, dependerá de qué tan asociada a la base productiva original se encuentren los procesos productivos y los productos de las empresas incorporadas, así como de la habilidad gerencial para adecuarse a las condiciones operantes en las mismas.

Cuando las incorporaciones muestran un patrón de comportamiento muy heterogéneo, es decir la compra de empresas cuyo giro de actividades se ubiquen en industrias dispersas, sin ningún tipo de vínculo técnico-productivo, será mucho más precaria la consolidación en nuevos mercados.

Las perspectivas de rentabilidad y sobrevivencia estarán, por lo tanto, sujetas principalmente a la habilidad gerencial para conducir con precisión las operaciones financieras y la eficiente evaluación de las condiciones del mercado. Este comportamiento es casi siempre una forma de expansión que limita la vida de una organización empresarial cuando no es definido el campo de especialidades.

En lo que respecta al establecimiento de lazos de cooperación o intercambio con otras empresas, destacan las siguientes características. Se determinan espacios específicos de acercamiento entre dos o más empresas para aprovechar ventajas mutuas, sea en términos de insumos, tecnología, productos o como forma de penetración en nuevos mercados (por ejemplo áreas de distribución). La mayoría de las veces se crea un nuevo establecimiento en donde se desarrollan planes conjuntos de las empresas involucradas. La temporalidad de los acuerdos estará en función de los objetivos previstos y el alcance de las metas.

Durante la segunda mitad de los años ochenta ha crecido con rapidez este tipo de intercambios entre compañías a nivel mundial, destacando sectores como la electrónica, las telecomunicaciones y la computación, entre otros.

De las alianzas pueden distinguirse algunos rasgos básicos:

1. Éstas se efectúan entre corporaciones que son líderes en los mercados en que participan, dadas sus capacidades tecnológicas, organizativas o de distribución.
2. El acercamiento trata de aprovechar nichos muy bien definidos en donde las capacidades de los participantes pueden generar sinergías en varios ámbitos.
3. La cooperación se da con mayor frecuencia a dos niveles. El primero a nivel tecnológico (conformando centros de investigación, laboratorios, etc.), donde se pretende acelerar la generación de nuevos procesos y productos. El segundo busca aprovechar los canales de acceso en los mercados donde las respectivas empresas operan. Es claro que aquí se introducirán productos que no compiten directamente entre sí.
4. La perspectiva de este tipo de alianzas dependerá de los logros en los objetivos definidos con anticipación. Por lo tanto el tiempo de duración de los acuerdos variará en función de las metas alcanzadas. Es de esperar que la cooperación asociada con el desarrollo o mejora de procesos tendrá una temporalidad mayor.

El proceso de diversificación productiva impulsado por las grandes corporaciones o por grupos económicos que siguen el camino de la adquisición de empresas, tiene como propósito reducir los costos de inversión y el riesgo asociado, así como las dificultades técnicas y gerenciales vinculadas en la incursión dentro de nuevas actividades productivas. Sin embargo, entre estas dos opciones, las adquisiciones llevan un mayor grado de incertidumbre. La expansión mediante de la incorporación de nuevas empresas puede provocar, además de las dificultades operativas, la necesidad de grandes esfuerzos competitivos. Sobre todo si las empresas adquiridas se alejan de los segmentos de especialización del grupo. Esto es, una gran dispersión de las actividades respecto a la base tecnológica, la cual implica un mayor grado de habilidad en la gestión y

evaluación de los mercados para reducir la vulnerabilidad derivada por operar en espacios no dominados, frente a un mundo cambiante y competitivo.

En el caso de los acuerdos entre empresas, los costos implícitos de las inversiones previstas tenderán a ser menores. La dificultad de las alianzas se encuentra en la aceptación mutua de los procedimientos, objetivos y metas de los proyectos a impulsar. Esta vía puede potencialmente ofrecer ventajas de aprendizaje a empresas con menores niveles de desarrollo tecnológico.

#### TENDENCIAS RECIENTES DE LA EXPANSIÓN DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS DE MÉXICO

Dos fenómenos marcan las nuevas condiciones del entorno económico de las empresas mexicanas. Además de la internacionalización económica, las nuevas prácticas productivas y la globalización, que entre otras características ha provocado una mayor competitividad, enfrentan al interior una economía que liberó sus mercados a la competencia externa y en donde se reformuló el papel del Estado (privatizaciones, saneamiento financiero y desregulación).

Ambas tendencias, la desprotección del mercado mexicano y las aceleradas transformaciones en la organización productiva mundial, fueron alterando radicalmente el espacio de actuación de las empresas nacionales, éstas se volvieron en general muy vulnerables a la competencia. Sólo algunos sectores han conseguido hasta el momento cierta inserción. Las empresas medianas y pequeñas (EMP) se han visto con graves afecciones, las grandes compañías, en particular varios grupos económicos, establecieron diversas políti-

cas de reorganización, que no sólo están consiguiendo mantener sus posiciones sino también repuntar hacia el mercado internacional.

Los cambios en el escenario económico están obligando a las empresas mexicanas a realizar profundas modificaciones en su conducta productiva y comercial. La flexibilidad de ajuste de las empresas nacionales ante la política de liberación comercial ha sido en la mayoría de las cosas muy limitado.

Las condiciones de reestructuración empresarial indispensables para elevar los estándares competitivos a los niveles que exige la competencia extranjera, han sido lentos y desproporcionados. La mayor desventaja ha sido presentada por las empresas medianas y pequeñas, cuya limitada eficiencia microeconómica actual es un obstáculo para su pronta recomposición (Godínez, A. 1992). Además muchas de éstas al encontrarse en sectores con un comportamiento recesivo en los últimos años, han dificultado aún más las posibilidades de recuperación de las EMP. Tal es el caso de actividades como artículos metálicos, vestido, juguetes, minerales no metálicos, alimentos e imprentas, entre otros.<sup>1</sup>

Las empresas de mayor dimensión también se han visto afectadas por el proceso de apertura, sin embargo algunas de éstas han conseguido soportar el embate de la competencia internacional. En la última encuesta realizada por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), correspondiente al segundo semestre de 1993, que cubrió una muestra de 482 empresas, se indican entre los principales problemas que enfrentan; la disminución de la demanda interna y la entrada de productos importados (ver Cuadro 1).

<sup>1</sup> A pesar de los esfuerzos por apoyar a las EMP, con el Programa de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Mediana y Pequeña 1991-1994, y los distintos programas como el CIMO, de capacitación industrial, el Centro NAFIN y las líneas de crédito de Bancomext, éstos continúan siendo insuficientes para cubrir los requerimientos inmediatos de este tipo de empresas.

**Cuadro 1**  
**Principales factores que limitaron la producción**  
**(porcentaje de empresas)**

	<i>Nacional</i>	<i>Mérida</i>	<i>Monterrey</i>	<i>México</i>	<i>León</i>	<i>Gudalajara</i>
Disminución de la demanda	29.8	29.2	27.4	33.9	26.2	23.8
Costos del financiamiento	22.6	29.2	17.9	17.7	30.2	28.5
Desplazamiento causado por importaciones	18.8	6.2	15.8	21.2	9.4	29.1
Insuficiente capacidad instalada	8.0	8.3	10.5	7.3	9.4	6.6
Abastecimiento de materias primas	7.4	9.4	6.3	8.4	7.3	4.7
Escasez de mano de obra calificada	6.1	7.3	13.7	3.8	8.3	4.7
Otros	7.3	10.4	8.4	7.7	9.3	2.6

FUENTE: Encuesta semestral CEESP, noviembre, México, 1993.

La escala de producción y su arraigo en los segmentos productivos en los que operan han permitido a las empresas mayores una posición relativamente menos desventajosa. En particular las grandes corporaciones, dada su mejor situación productiva y financiera, están intentando impulsar políticas encaminadas a reestructurar su base tecnológica y organizativa.

La necesidad por sobrevivir en “el nuevo orden económico”, exige la adopción de prontas medidas por parte de las corporaciones en dos sentidos: primero, fortalecer posiciones en las actividades eje dentro del mercado nacional; segundo, diseñar estrategias orientadas hacia los mercados mundiales, ya sea generando plataformas exportadoras o bien conduciendo procesos de internacionalización productiva.

El éxito de las grandes empresas para impulsar procesos de diversificación tiene que considerar dos aspectos centrales:

- a. El establecimiento y conservación de una posición básica respecto a ciertos recursos y tecnología;
- b. Llevar a cabo una exploración precisa de determinados mercados.

Las perspectivas de crecimiento sostenido en cualquier grupo económico tiene que ser planeado, aprovechando su grado de especialización y control que sobre sus actividades en términos tecnológico-productivo-comerciales posea. Al mismo tiempo no debe descuidar el esfuerzo por estimular el desarrollo de sus propias habilidades de aprendizaje y el impulso a procesos de innovación interna.

En este sentido la trayectoria de esfuerzos compartidos con otros grupos empresariales, a través de la determinación de acuerdos o alianzas estratégicas, puede ser una vía sumamente atractiva para acelerar, con un menor riesgo, el surgimiento de procedimientos productivos, productos o mecanismos de comercialización. La principal dificultad, como se señaló, proviene de la capacidad para determinar la forma de participación de las partes, la coordinación de las actividades, la definición de metas y la consecución de los objetivos, entre otros. A pesar de ser aparentes problemas operativos, resultan muy delicados al momento de diseñar la logística de los acuerdos.

Las condiciones que guardan los grupos económicos mexicanos respecto a su reducido nivel promedio de gastos en I&D, en comparación con consorcios transnacionales, así como la necesidad de mejorar sus niveles de productividad, frente a mercados abiertos, los ha obligado a fortalecer su posición competitiva. La ruta que varias controladoras mexicanas han seguido se sustenta en los dos caminos analizados antes: las adquisiciones y el establecimiento de acuerdos estratégicos.

Se llevó a cabo un primer seguimiento del tipo de expansión realizada por quince de los grupos económicos más importantes del país, los cuales operan en distintos giros productivos: Grupo Carso (telefonía principalmente); VITRO (vidrio); ALFA (acero, alimentos,

química); CEMEX (cemento); Televisa (comunicaciones); DINA (automotriz); Hoechst, transnacional alemana (química); Protexa (construcción); CYDSA (química y textil); IUSA (telecomunicaciones); NABISCO (alimentos); BIMBO (alimentos); CABAL (alimentos) y Grupo Editorial (industria editorial).

De este conjunto se distinguen siete grupos que optaron por el establecimiento de alianzas productivas, los ocho restantes por la adquisición parcial o total de empresas (ver Cuadro 2). Dentro del primer grupo destacan IUSA, ALFA y CYDSA. El grupo IUSA, uno de los grupos de mayor expansión participa, entre sus actividades, en el ramo de la telefonía celular. Su alianza con la empresa estadounidense Bell Atlantic (líder mundial en sistemas de comunicación), se basa en el acceso a tecnología de punta.

El grupo ALFA, de los *holdings* con mayor diversificación en sus actividades (metalmecánico, acero y química), ha buscado la consolidación de sus líneas de producción a través de alianzas. Este grupo estableció vínculos con empresas líderes básicamente a dos niveles: para la adaptación de tecnología en la producción de acero (con empresas japonesas y alemanas) y productos químicos (con empresas estadounidenses) y en la ampliación de los canales de comercialización, en particular en el segmento de alimentos.

Por su parte CYDSA, grupo que actúa en el sector químico y textil, también ha diseñado acuerdos de carácter tecnológico con empresas líderes mundiales en sus divisiones de plásticos, hules y químicos.

En el segundo bloque sobresalen VITRO, CEMEX y TELEvisa. Los tres se han caracterizado por sus políticas agresivas de internacionalización. De hecho son líderes mundiales, CEMEX es hoy en día el cuarto productor mundial de cemento y VITRO el cuarto productor de vidrio a nivel internacional. Por su parte TELEvisa, en el área de la comunicación es la más importante en América Latina. Así los tres consorcios están optando por la adquisición parcial o mayoritaria de empresas ya establecidas.

Las empresas CEMEX y TELEvisa están centrando su atención en actividades asociadas a su espacio productivo básico: la primera con empresas cementeras en EU, Venezuela y España; la segunda

**Cuadro 2**  
**Empresas que establecieron alianza con otras empresas**  
**o las adquirieron (continúa...)**

<i>Empresa</i>	<i>Alianza</i>	<i>Adquisición</i>	<i>País</i>	<i>Tipo</i>	<i>Año</i>
Grupo Editorial VID	Empresas editoriales de Brasil y Chile (no identificadas).	Brasil, Chile	Brasil, Chile	Producción Editorial de libros	1994
	Editores Asociados de Argentina			Joint-Venture	1994
Curso		Euzkadi		Producción de llantas	1988
		Genral Tire		Producción de llantas	1992
		Latincasa 25% (Producción de cables)	México	Abastecimiento de fibra óptica y cableado	1994
Grupo Cabal		Del Monte Fresh Products		Comercialización de hortalizas y frutas	1993
Vitro		Manufactura de vidrio 30% (vidrio)	Perú	Transferencia de tecnología	1994
		Corning Inc. 40%	EU	Creación de Nueva Empresa (Vitro Corning)	1992 1994
		Anchor Glass	EU	Producción de vidrio	1991
		Latchford Glass	EU	Producción de vidrio	1991
		World tableware international 49% (vidrio)	EU	Producción de vidrio	1991
		VVP American (vidrio)	EU	Transferencia de tecnología	1994
		Pillkington (electrodomésticos)	EU	Tecnología y comercialización	1990
		Samsonite	EU	Tecnología y comercialización	1990
		Owens Illinois	EU	Tecnología y comercialización	1990
		Whirpool (electrodomésticos)	EU	Tecnología y comercialización	1990

FUENTE: Elaboración propia con base en *Expansión, Reforma, El Financiero y Excelsior*.

**Cuadro 2**  
**Empresas que establecieron alianza con otras empresas**  
**o las adquirieron (continúa...)**

<i>Empresa</i>	<i>Alianza</i>	<i>Adquisición</i>	<i>País</i>	<i>Tipo</i>	<i>Año</i>
Grupo DESC		Westin Hotel and Resorts	EU		1994
Nabisco		División de pastas de Anderso Clayton	EU	Después de deshacer su alianza con Gamesa, reincursionar al mercado mexicano	1994
Bimbo		Alimentos Cena	Chile	Panificación	1990
	Misses Berg (alimentos)		EU	Distribución de producto	1994
	Mrs. Baird's (alimentos)		EU	Creación de nueva empresa	
	Grupo Quan (alimentos)		México	Complementación de líneas de productos	1994
Grupo Dina	Oshmes (autopartes)		EU	Alianza estratégica	N.D.
		Coach Industrias (automotriz)	EU	Incurcionar al mercado de EU	1994
	Nielson (Brasil)	Participación del 18% de las acciones	Brasil	Alianza tecnológica	N.D.
Química Hoechts		Celanese (con participación de Carso)	México	Incrementar su producción en México	1992
Cemex		Parker Lafarge (construcción)	EU	Producción de materia prima para la construcción	1993
		Sumbelt Enterplass (cemento)	EU	Producción de cemento	1990
		Pacific Coast Cemento Co.	EU	Producción de cemento	1990
		Vencemos (cementos)	Venezuela	Producción de cemento	1993
		Sanson	España	Producción de cemento	1992
		Valenciana	España	Producción de cemento	1992

FUENTE: Elaboración propia con base en *Expansión, Reforma, El Financiero y Excelsior*.

**Cuadro 2**  
**Empresas que establecieron alianza con otras empresas**  
**o las adquirieron**

<i>Empresa</i>	<i>Alianza</i>	<i>Adquisición</i>	<i>País</i>	<i>Tipo</i>	<i>Año</i>
Iusa	Bell-Atlantic (teléfonos)		EU	Telefonía celular	1994
Alfa	Payless Cashways		EU	Comercialización en EU	1994
	Shaw Industries (alfombras)		EU	Tecnología y comercialización en Australia, Inglaterra y Canadá	1994
	Baksert		Bélgica	Tecnología	1990
	Schoemann-Siegmag (metalmecánico)		Alemania	Tecnología	1989
	Eastman Chemical (química)		EU	Tecnología	1990
	Colombin Bell (química)		México	Abastecer de materias primas	1994
	KawasakiHI (acero)		Japón	Tecnología	1994
	Man GHH (acero)		N.D.	Tecnología	1994
	Davy Intl (servicios)		N.D.	Centro de servicios en E.U.	1994
	OMF (carnes frías)		N.D.	Comercialización y tecnología	1993
Sodima (carnes frías)			N.D.	Comercialización y tecnología	1993
Protexa	Bechtel (ingeniería)		EU	Proyectos de construcción en México	1994
Cydsa	Mitsubishi		Japón	Tecnología	N.D.
	SF Goodrich		EU	Tecnología	N.D.
	Royal Plastic		EU	Tecnología	N.D.
	Bayer		Alemania	Tecnología	N.D.
Televisa		Megavisión (49%)	Chile		1990
		Univisión-Galavisión	EU		N.D.

FUENTE: Elaboración propia con base en *Expansión, Reforma, El Financiero* y *Excelsior*.

con televisoras de Estados Unidos y Chile. En ambos casos se establece una política de especialización en giros base.

En el caso de VITRO, si bien se está participando en empresas asociadas con la actividad del vidrio, éstas son en rubros nuevos para la empresa (cerámica, vajillas, etc.), de ahí su presencia en las empresas estadounidenses *Anchor Glass*, *Latchford Glass* y *World Tableware Int*. Su política de expansión también se está dirigiendo hacia nuevos espacios, en principio al área de electrodomésticos, en donde los acuerdos con empresas como *Whirlpool* y *Pilkington*, procuran adentrarse en esos nuevos espacios, de ahí el sesgo tecnológico y de comercialización.

Otros grupos, como DINA y BIMBO, han combinado sus procesos de expansión al incursionar en mercados nuevos mediante adquisiciones de empresas, o bien, al abrir espacios de distribución y captación de tecnología vía alianzas.

Como se indicó en los apartados previos, para acelerar la modernización de los espacios productivos o fortalecer posiciones en el mercado es fundamental: a) poner énfasis en el contenido tecnológico (ofrecer posibilidades de liderazgo y control); b) estimular la diversificación productiva, tanto en procesos como en productos, y; c) no descuidar las actividades pivote de las empresas.

Los casos de empresas mexicanas aquí analizadas, muestran la búsqueda de una inserción competitiva que intenta mejorar, entre otras cosas, su contenido tecnológico, centrándose en sus principales actividades. Para acelerar este proceso, dos han sido las vías seguidas; adquirir empresas o conformar alianzas. En ambas opciones se ha buscado la posibilidad de acceder a tecnología de punta o abrir nuevos espacios de comercialización. Los grupos mexicanos han emprendido este proceso muy recientemente. Es un fenómeno que comenzó en los primeros años noventa, por lo que se conoce poco sobre los resultados alcanzados. Lo que es factible predecir es que los logros se fincarán, básicamente, en la capacidad que tengan los grupos nacionales en aprender e incorporar contenidos tecnológicos de sus socios. De ser así, en el mediano y largo plazo, la

### Cuadro 3 Empresas mexicanas que establecieron plantas en el extranjero 1989-1991

<i>Empresa</i>	<i>Lugar</i>	<i>Empresa</i>
Bimbo	Guatemala	Bimbo de Guatemala
Camesa	Estados Unidos	Camesa inc.
Camesa	Estados Unidos	Camesa Cables LTD
Camesa	Inglaterra	Camesa Cables UK
Condumex	Estados Unidos	Condumex inc.
Condumex	Estados Unidos	Condupac International
Condumex	Estados Unidos	Condutra de International
Cydsa	Estados Unidos	Intermex inc.
Desc	Estados Unidos	Chemtec
Desc	Estados Unidos	Housmex
EPN	Estados Unidos	Steam Drilling inc.
Grupo Chihuahua	Estados Unidos	Inpar LTD
Grupo Chihuahua	Estados Unidos	Kronos inc.
Grupo Chihuahua	Estados Unidos	Ponder Fiber Corporation
Grupo México	Estados Unidos	Minera México International
ICA	Venezuela	ICA Industrial de Venezuela
ICA	Estados Unidos	ICA Tech
ICA	Estados Unidos	ICA Construction
Interceramic	Estados Unidos	Interceramic inc.
Interceramic	Estados Unidos	Ceramic Tile International
Peñoles	Estados Unidos	Peñoles Metals & Chemicals
Pulsar	Estados Unidos	Carter
Quadrum	Estados Unidos	Quadrum Telecommunications
Real Turismo	Guatemala	Hotel Camino Real
Real Turismo	Costa Rica	Hotel Camino Real
Tremec	Estados Unidos	Tremec Tracing Company
Vitro	Estados Unidos	Crisa Corp.

FUENTE: Elaboración propia con base en *Expansión*, abril, México, 1992.

posibilidad de consolidar sus mercados internos y fortalecer sus posiciones frente a la competencia externa será mayor.

## COMENTARIOS FINALES

La estrategia de desarrollo industrial del gobierno del expresidente Carlos Salinas, tuvo como corte principal dar condiciones de estabilidad macroeconómica y estimular la modernización del aparato productivo por el camino de la apertura comercial. El primer objetivo sólo se consiguió hasta su entrega del poder, en diciembre de 1994, tal vez el saneamiento de las finanzas sea la herencia más perdurable. La estabilidad del resto de indicadores agregados, paridad cambiaria, tasas de interés e inflación, se alteró profundamente debido a la devaluación del peso 20 días después de que tomó posesión el gobierno de Zedillo. Los problemas de financiamiento, el creciente déficit en la cuenta corriente y el débil soporte para compensar ese déficit (sustentado en la captación de inversión extranjera, en su mayoría de corto plazo), así como los factores políticos y sociales del último año; explican la fragilidad de las condiciones económicas y con ello la confianza de los agentes productivos. Las consecuencias inmediatas aparecieron: especulación e incertidumbre, en consecuencia, expectativas de estabilización con rasgos recesivos y tendencia alcista en precios.

La cuestión básica que se deriva de este problema estructural, es cómo promover un crecimiento sólido en mediano y largo plazo, donde se generen los suficientes recursos para disminuir la brecha comercial y sustentar estabilidad monetaria. Aquí el rol protagónico recae sobre el aparato industrial, esto lleva a reflexionar sobre el segundo objetivo del sexenio pasado: la modernización industrial. El camino seguido fue la liberación comercial y la presencia de la

competencia externa, los dos concebidos como los factores determinantes para mejorar el proceso de competitividad en la industria nacional.

Los resultados obtenidos hasta el momento son poco alentadores. Como se comentó al inicio de este trabajo, se manifestaron profundos rezagos tecnológicos y organizativos en el grueso de los sectores productivos frente a los productores extranjeros. Estas deficiencias aunadas a la carencia de programas claros y definidos de desarrollo sectorial se han evidenciado en la casi nula capacidad de respuesta por parte del grueso de las empresas nacionales, las más resentidas: pequeñas y medianas.

Con la reciente experiencia, sólo algunos de los grandes grupos, dado su arraigo y dimensiones en el mercado nacional y sus incursiones en los mercados internacionales, mantienen cierta flexibilidad de respuesta. En un número reducido, como se constató, algunos intentan acelerar su conocimiento tecnológico y su internacionalización mediante opciones tales como la adquisición de empresas o el establecimiento de alianzas. Sin embargo, el deseo de ser competitivos como un proyecto nacional, es todavía insuficiente porque recae en unas cuantas empresas. La necesidad de una propuesta de transformación profunda requiere la elaboración de programas que comprendan prioridades productivas definidas y la incorporación concertada, en función de metas precisas, de los distintos grupos empresariales y sociales. De no ser así la historia económica del país se repetirá en el futuro, con una serie de nuevos programas de estabilización a corto plazo y un mayor deterioro de las condiciones productivas como se caracteriza al país desde los últimos treinta años.

## BIBLIOGRAFÍA

- Centro de Estudios del Sector Privado, "Encuesta Empresarial Semestral", *CEESP*, México, noviembre, 1993.
- Deming, 1982.
- , 1989.
- El Financiero*, varios números desde 1992 hasta 1994.
- Excelsior*, varios números desde 1992 hasta 1994.
- Expansión*, abril 1992, vol. xxiv.
- Godínez, A., "Política Industrial e Innovación, el papel de la pequeña y mediana empresas", *Análisis Financiero, El Financiero*, México, diciembre, 1992.
- Ishikawa, K., *¿Qué es el control total de calidad?*, Norma, Colombia, 1986.
- Juran, J. M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Dosi, G., "Technological paradigms and technological trajectories", *Research Policy*, Vol. II, núm. 3, 1982.
- Dosi, G., *Technological change and industrial transformation*, London, MacMillan, 1984.
- Nelson, R. y Winter, S., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard U.P., Cambridge, Mass., 1982.
- Penrose, E., *The theory of the growth of the firms*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- Reforma*, varios números desde 1993 hasta 1994.
- Rosemberg, N., *Inside the black box: technology and economic*, Cambridge University, 1982.



# OPCIONES DE CAMBIO TECNOLÓGICO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA NACIONAL

GUADALUPE HUERTA MORENO\*  
LUIS KATO MALDONADO\*\*

## INTRODUCCIÓN

La micro, pequeña y mediana empresa<sup>1</sup> son los establecimientos principales dentro de la estructura industrial del país. Hasta octubre de 1990 abarcaban el 98% de los establecimientos industriales y empleaban el 48% de la fuerza laboral en el sector industrial manufacturero.

La importancia de este segmento del sector industrial para el gobierno federal se puede apreciar en la afirmación siguiente:

“(...) este subsector ha contribuido significativamente al proceso de industrialización del país gracias a sus características y ventajas entre los que destacan tener amplia flexibilidad operativa y adapta-

\* Investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A.

\*\* Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A.

<sup>1</sup> Estos tres tipos de empresa se define por el número de empleados: la micro tiene un rango de 0 a 15 empleados, la pequeña de 16 a 100 y la mediana de 101 a 250 empleados.

bilidad a condiciones regionales, prevalecer en ramas agroindustriales productoras de bienes de consumo básico y en la industria metalmecánica; requerir de menor tiempo para la maduración de sus proyectos; generar empleos con menor inversión por unidad de capital, ocupar en forma intensiva mano de obra, contribuyendo eficazmente a su adiestramiento; utilizar en menor grado recursos nacionales, y aprovechar el ahorro familiar”.<sup>2</sup>

A partir de 1982 la economía mexicana entró a una de las crisis más agudas del presente siglo, así ésta ha implicado desde la apertura de la economía nacional y una menor intervención del Estado en la economía, entre otras cosas, la necesidad de replantear los parámetros de articulación intersectorial entre las diferentes actividades económicas. Paralelamente el gobierno federal se ha preocupado por instrumentar una política económica que por medio de un estricto control presupuestal, la reducción de la inflación, la disminución del salario real de los trabajadores y el fomento a la inversión privada permita controlar las principales variables macroeconómicas y alcanzar la estabilidad del mercado financiero. Esta estrategia, como se ha señalado es la base para el desarrollo del cambio estructural<sup>3</sup> de la economía mexicana.

A pesar de lo anterior el control de las variables macroeconómicas no ha sido condición suficiente para el desarrollo de un nuevo patrón de industrialización, en la medida en que no modifica las interdependencias sectoriales que históricamente han seguido las diferentes actividades económicas. Por ello, la eventual firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC) es la condición complementaria para desarrollar el cambio estructural a nivel microeconómico. En términos generales, se espera que con un mercado común

<sup>2</sup> NAFINSA. Encuesta de la industria mediana y pequeña, 1985, Programa de apoyo integral a la industria mediana y pequeña. NAFINSA-SPP-INEGI, México, 1988 p. 1.

<sup>3</sup> Entendido el cambio desde la óptica gubernamental y en referencia expresa al sector industrial, como la transformación y superación de los desequilibrios resultantes del proceso de industrialización y urbanización; así como la creación de equilibrios en la estructura productiva-distributiva que permitan superar las ineficiencias del aparato productivo. En el caso del sector de MPyM empresas tales desequilibrios se han manifestado, entre otros aspectos, en la falta de recursos, carencias tecnológicas y, por lo tanto, en la falta de competitividad.

norteamericano las diferentes empresas que componen al sector industrial manufacturero logren elevar sus niveles de competitividad y, desde ahí, puedan destinar una mayor parte de su producción hacia el mercado externo. Esto permitiría financiar las importaciones requeridas para el funcionamiento de la industria manufacturera evitando así los desequilibrios estructurales de balanza de pagos, que han acompañado el desarrollo de la industria mexicana. Asimismo, impulsar una lógica de funcionamiento empresarial donde la producción se realice con los niveles de calidad similares a los existentes en los mercados internacionales, aspecto que redundaría en el incremento del consumo de productos locales de la población.

Es un dato conocido que en toda crisis se presentan fenómenos de concentración, quiebra de empresas y reestructuración de sectores productivos, estos fenómenos afectan fundamentalmente a las empresas de menor tamaño. Para evaluar el efecto de la crisis en este importante segmento del sector industrial tenemos que partir de dos consideraciones. La primera se refiere a las condiciones previas a la crisis que enmarcan el contexto económico en el cual las empresas operaban. La segunda se relaciona con las formas y métodos de reestructuración, que abarcan la incorporación de nuevas tecnologías y novedosas formas de organización del proceso de producción.

La flexibilidad de las empresas para sobrevivir en un contexto depresivo y las estrategias de reestructuración que se impulsan dependen del abaratamiento de los costos de producción, pues sólo así podrán seguir satisfaciendo las necesidades de consumo. En este sentido la potencial sobrevivencia de la micro, pequeña y mediana empresa depende tanto de sus posibilidades para adaptarse a las nuevas condiciones económicas, como de la incidencia al interior del sector industrial, de las modificaciones económicas realizadas por el Estado mediante el manejo de las variables macroeconómicas. En este último punto habría que considerar qué tanto se han potenciado nuevos patrones de articulación entre las grandes, medianas, micro y pequeñas empresas (MPyM) que permitan a éstas desarrollar procesos de cambio tecnológico y readecuaciones en sus

procesos productivos, con el objetivo no sólo de incrementar la productividad sino de permanecer en el mercado. Es decir, aunque es innegable la importancia de las MPyM empresa éstas tendrán que adaptar su funcionamiento a los parámetros de eficiencia fijados por el mercado internacional y por la disponibilidad de recursos con los que cuenta el país.

En el presente artículo se realiza una evaluación preliminar del impacto llamado cambio estructural macroeconómico en las MPyM empresas y se plantean alternativas de desarrollo tecnológico, considerando tanto las tendencias de innovación tecnológica que hoy existen como la problemática que las MPyM empresas enfrentan. Cabe señalar que las fuentes utilizadas son diversas y muchas veces no compatibles entre sí. Para el análisis del número de empresas y el empleo por tamaño de empresa y actividades económicas, así como del empleo por estrato de ingresos, se utilizaron los datos proporcionados por la Dirección de Estudios Económicos y Políticos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) los cuales fueron elaborados con base en cifras de INEGI, IMSS, BANXICO y SECOFI. Esta información no cubre todo el universo de empresas, por ello es sólo una aproximación del total de establecimientos y del empleo generado entre enero de 1980 y octubre de 1990. Para el análisis de la problemática de las MPyM empresas se utilizó la información de dos encuestas realizadas por Nafinsa en los años de 1985 y 1991.<sup>4</sup> Cada una de estas encuestas cubre universos diferentes de empresas y la estructura de organización de las preguntas así como su contenido diverge. A pesar de ello, existe coincidencia en las problemáticas que analizan y en este sentido son indicativas del comportamiento de las MPyM empresas entre 1984 y 1990, periodo que permite realizar una evaluación de los efectos que el nuevo contexto macroeconómico está ejerciendo sobre este importante segmento del sector industrial nacional.

<sup>4</sup> Encuesta de la industria pequeña y mediana de 1985 y, cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y mediana empresas en México.

## DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL DE LAS MPYM EMPRESAS

Según el censo industrial de 1989 el total de establecimientos industriales era de 137,206, de estos el 61% se concentran en la capital y siete estados del país, México, Puebla, Jalisco, Veracruz, Guanajuato, Michoacán y Nuevo León (ver Cuadro 1). Estos estados concentran el 59% de los establecimientos considerados como microindustrias, el 76% de las pequeñas empresas, el 74% de las medianas y el 63% de las grandes empresas.

La alta concentración territorial de la planta productiva del sector industrial manufacturero revela que la evolución de ésta estuvo en gran parte asociado al crecimiento de la inversión en infraestructura (carreteras, servicio de alcantarillado, electrificación, acceso a puertos de alto cabotaje, etc.) y por ende al gasto del Estado. En el D.F. y los primeros siete estados del cuadro anterior se encuentra el 27% de la infraestructura de carreteras pavimentadas, el 33% de la red férrea nacional, el 65% de las líneas telefónicas nacionales. Asimismo, Michoacán y Veracruz tienen los tres principales puertos del país (Coatzacoalcos, Lázaro Cárdenas y Veracruz), los cuales concentran el 40% de longitud de los muelles nacionales y poseen el 40% de las áreas de almacenamiento en puertos. La creación de infraestructura básica en esas ocho entidades ha sido determinante para el crecimiento del mercado nacional y el funcionamiento de la planta industrial. Es decir, el crecimiento de las empresas obedeció a las pautas marcadas por el modelo de sustitución de importaciones, donde el proceso de industrialización tenía que desarrollarse a partir de la satisfacción del mercado interno. Por lo tanto, el crecimiento del mercado interno se convertiría en la condición *sine qua non* para impulsar un proceso de industrialización acelerado.

A finales de la década pasada los déficit en balanza de pagos y la menor capacidad del Estado para gastar en inversión productiva dieron como resultado la necesidad de replantear el esquema de promoción y fomento industrial, orientándolo hacia la búsqueda de una

**Cuadro 1**  
**Distribución regional de la industria**  
**(establecimientos por estrato en porcentajes)**  
**1988**

	<i>Total</i>	<i>Micro*</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>
D.F.	15.78	13.33	2.08	0.23	0.14
México	8.67	7.17	1.07	0.25	0.18
Puebla	8.00	7.57	0.33	0.07	0.03
Jalisco	7.37	6.52	0.75	0.06	0.03
Veracruz	6.15	6.05	0.08	0.00	0.02
Guanajuato	5.00	4.89	0.10	0.01	0.00
Michoacán	5.54	5.06	0.41	0.05	0.02
Nuevo León	4.30	3.43	0.71	0.09	0.07
Oaxaca	3.65	3.62	0.02	0.00	0.00
Chiapas	2.92	2.89	0.03	0.00	0.00
Chihuahua	2.73	2.37	0.22	0.04	0.09
Yucatán	2.57	2.44	0.12	0.01	0.00
Guerrero	2.49	2.48	0.01	0.00	0.00
San Luis Potosí	2.42	2.30	0.10	0.01	0.01
Coahuila	2.28	2.02	0.22	0.02	0.02
Tamaulipas	2.27	2.14	0.09	0.02	0.02
Sonora	1.72	1.57	0.12	0.02	0.02
Hidalgo	1.63	1.55	0.07	0.01	0.00
Sinaloa	1.60	1.52	0.06	0.01	0.01
Baja California Norte	1.48	1.16	0.23	0.05	0.03
Durango	1.45	1.26	0.15	0.03	0.01
Morelos	1.35	1.32	0.04	0.00	0.00
Zacatecas	1.34	1.33	0.01	0.00	0.00
Nayarit	1.18	1.18	0.02	0.00	0.00
Tlaxcala	1.15	1.09	0.04	0.02	0.01
Aguascalientes	1.13	1.02	0.08	0.01	0.01
Querétaro	1.03	0.93	0.07	0.01	0.01
Tabasco	0.93	0.91	0.00	0.01	0.00
Campeche	0.61	0.59	0.02	0.00	0.00
Colima	0.47	0.46	0.01	0.00	0.00
Quintana Roo	0.39	0.38	0.01	0.00	0.00
Baja California Sur	0.39	0.38	0.01	0.00	0.00
Total	100.00	90.95	7.27	1.03	0.76

\* Para efectos de esta estimación se incluyó a las empresas no especificadas.

FUENTE: NAFINSA, Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México con base en INEGI, *Censos Económicos 1989*, tabulación elaborada para NAFINSA.

mayor articulación con el mercado externo. Sin embargo, en el Cuadro 2 podemos observar que en 1984, el marco de operación de las MPyM empresas, tanto en la compra de materias primas como en la venta del producto final, se encontraba asociado a la entidad donde se ubicaban.<sup>5</sup>

**Cuadro 2**  
**Ámbito geográfico de las ventas y compras de materias primas y auxiliares realizadas por las empresas por tamaño de industria 1984**

	Promedio de estrato					
	Ventas			Compras		
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
Micro	82.2	17.0	0.8	80.2	18.4	1.4
Pequeña	66.6	30.9	2.5	70.7	24.9	4.3
Mediana	52.9	39.5	7.6	56.9	34.2	8.9
Grande	50.2	42.6	7.2	50.6	36.9	12.5
No estratificada	75.3	22.9	1.7	77.6	19.5	3.0
Promedio	70.2	27.3	2.5	72.1	23.9	4.0

(a) Dentro de la entidad.

(b) Fuera de la entidad pero dentro del país.

(c) En el extranjero.

FUENTE: NAFINSA, Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña, México, 1988.

La estructura del ámbito geográfico de compra y venta de materias primas entre los diferentes tamaños de empresas nos revela uno de los principales efectos de la inversión pública en obras de infraestructura sobre los diferentes tipos de empresas. Para las grandes, las obras de infraestructura, financiadas mediante el gasto

<sup>5</sup> Los datos proporcionados en los cuadros del 2 al 4 hacen referencia a la *Encuesta de la industria mediana y pequeña de 1985* realizada por NAFINSA en el año de 1984 y publicada en 1988. Esta encuesta contiene información de 20,203 empresas, "la base de datos construida a partir de esta muestra representa el 22.4% del total de establecimientos (84,902)" que la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña de la SECOFI reporta a diciembre de 1985 en su publicación: "Industria Mediana y Pequeña en México", Estadísticas Básicas (1982-1986)". La información anterior es la más actualizada, por lo que se considera en el documento en cuestión como el universo total, NAFINSA.

público, les potenció utilizar en un mayor grado la escala de producción de sus plantas y establecimientos, pues mediante el uso del sistema de comunicación y transporte, pudieron articularse al mercado nacional. En el caso de las MPyM empresas, y dadas las características de su tecnología y las escalas de producción que tienen, la inversión pública en lo fundamental les permitió la conformación de sus mercados. Es decir, a mayor tamaño de establecimiento se manejan procesos productivos con mayor complejidad tecnológica, aspecto que se traduce generalmente, en escalas de producción mayores que necesitan mercados extraregionales. Lo anterior revela que el desarrollo de las economías de escala no potenció plenamente el desarrollo de economías de crecimiento y en consecuencia la especialización alcanzada por las empresas de mayor tamaño no se expandió hacia el resto de los establecimientos industriales.

En la Gráfica 1 se puede apreciar un diagrama de Lorenz sobre la concentración de activos fijos, en el año de 1988, entre los diferentes tamaños de establecimientos. Dicha gráfica ilustra que las MPyM empresas poseen alrededor del 40% de los activos totales

**Cuadro 3**  
**Estructura porcentual de las empresas según régimen de producción por tamaño de industria (1984)**

	<i>Promedio por estrato</i>		
	<i>Régimen de producción</i>		
	<i>Maquila</i>	<i>Por cuenta propia</i>	<i>Ambas</i>
Micro	11.8	74.9	13.3
Pequeña	8.5	76.8	14.7
Mediana	8.4	78.5	13.1
Grande	4.1	81.2	14.6
No estratificada	15.4	69.0	15.6
Promedio	9.9	76.0	14.2

FUENTE: NAFINSA, Encuesta de la industria mediana y pequeña, México, 1988.

de la industria, contabilizados ese año, y por ende desarrollan procesos tecnológicos, que no les permiten integrarse en forma independiente al mercado nacional. Así sus mercados pueden ser catalogados como residuales, porque son mercados poco atractivos para las grandes empresas debido a que no aparecen como rentables. El Cuadro 3 corrobora la anterior idea, al mostrar que la mayoría de las empresas en 1984 operaban por cuenta propia, lo que demuestra que el desarrollo de las MPyM empresas no se integró al crecimiento de las grandes empresas.

El Cuadro 4 proporciona información que aclara este aspecto.

**Cuadro 4**  
**Compras y ventas realizadas por las empresas con el sector público por tamaño de industria**

	<i>Promedio por estrato</i>			
	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c)</i>	<i>(d)</i>
Micro	18.6	35.3	15.2	54.3
Pequeña	28.5	35.5	20.1	51.8
Mediana	38.3	33.2	29.2	48.5
Grande	46.2	27.5	44.2	42.6
No estratificada	9.6	35.6	7.2	55.5
Promedio	25.6	34.8	19.2	51.5

(a) Empresas con ventas al sector público.

(b) Ventas al sector público.

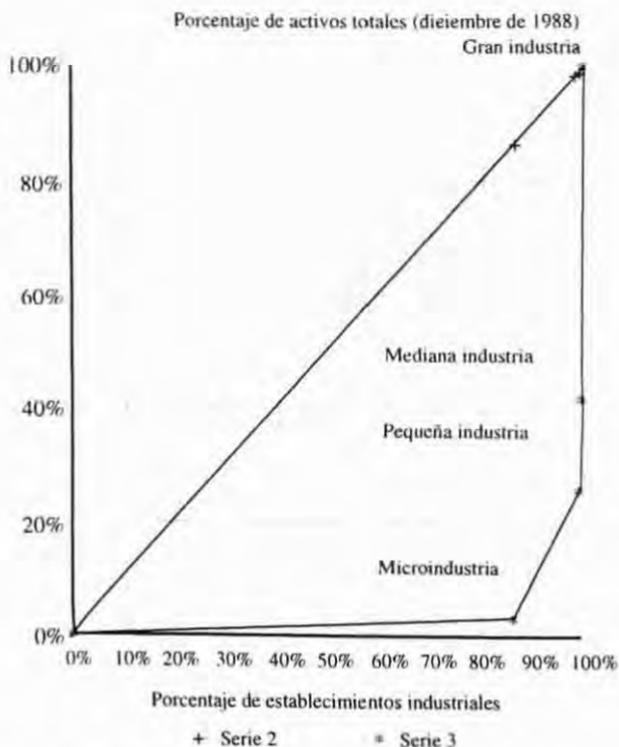
(c) Empresas con adquisición de materias primas y auxiliares del sector público.

(d) Compras de materias primas y auxiliares del sector público.

FUENTE: NAFINSA. Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña, México, 1988.

Como se puede apreciar la mayor parte de las materias primas que las MPyM empresas compraban eran del sector público. Esto nos permite derivar otra conclusión importante. La inversión pública no sólo permitió el desarrollo de economías de escala y la formación de mercados para las MPyM empresas, sino que además se convirtió en la base del funcionamiento de la industria. Con las empresas

### Gráfica 1 Activos concentración



FUENTE: XIII Censo Industrial.

paraestatales, productoras de bienes intermedios y materias primas, el Estado amplió la posibilidad de mantener en operación a la planta industrial, con márgenes de ganancia altos, mediante subsidios discrecionales que reforzaron la inserción de los diferentes establecimientos en sus respectivos mercados. La participación de las MPyM empresas en las divisiones que forman el sector industrial manu-

facturero la podemos apreciar en el Cuadro 5. Las divisiones manufactureras en donde se concentran la mayoría de las MPYM empresas son básicamente cinco: a) alimentos, bebidas y tabaco; b) textiles, prendas de vestir e industrias del cuero; c) sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico, y d) productos metálicos, maquinaria y equipo. Es preciso señalar la creciente participación de las MPYM empresas en la división papel, productos de papel imprenta y editoriales. En estas divisiones manufactureras se encuentra el 76% de las microempresas, el 80% de las pequeñas y el 81% de las medianas empresas. La existencia de MPYM empresas en la mayoría de las divisiones del sector manufacturero debe ser explicada a partir de su perfil de especialización, éste nos señalaría los mercados en donde se centra la operación de este segmento del sector industrial.

#### PERFIL DE ESPECIALIZACIÓN DE LAS MPYM EMPRESAS

*División*                      *Clase de actividad*

Alimentos, bebidas y tabaco

- a. molienda de nixtamal y tortilla
- b. productos de panadería
- c. productos lácteos
- d. otros productos alimenticios
- e. industria de la carne
- f. beneficio y molienda de cereales
- g. bebidas
- h. cocoa, chocolate y confitería
- i. conservas alimenticias
- j. industria azucarera
- k. alimentos para animales
- l. tabaco

Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero

- a. confección de prendas de vestir

- b. cuero y sus productos
- c. tejido y productos de fibra blanda
- f. confección con materiales textiles
- g. tejidos de punto
- h. textiles y fibras duras

Papel, productos de papel imprenta y editoriales

- a. imprenta y editoriales

Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico

- a. productos de plástico
- b. otras sustancias y productos químicos
- c. hule
- d. industria farmacéutica

Productos metálicos, maquinaria y equipo

- a. estructuras metálicas, tanques y calderas
- b. maquinaria y equipo para uso general
- c. otros productos metálicos
- d. piezas metálicas
- e. maquinaria y equipo para uso específico
- f. maquinaria, equipo y accesorios eléctricos
- g. industria automotriz
- h. fabricación y reproducción de muebles metálicos
- i. reproducción y enseres de equipo de precisión

FUENTE: NAFINSA. Tomado del *Censo Económico* de 1990.

Finalmente, es importante señalar que el empleo generado por las MPyM empresas en estas actividades representó el 40% del empleo total registrado por el IMSS en el sector industrial manufacturero en 1990.

**Cuadro 5**  
**Establecimientos industriales por división manufacturera**  
**(porcientos)**

Divisiones	Años								
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Microempresas</i>									
1	22.5	22.7	23.2	23.5	23.6	24.1	23.9	23.4	23.2
2	17.5	17.4	17.0	16.8	16.6	16.3	16.8	17.1	17.6
3	4.5	3.3	5.5	6.0	6.5	6.7	7.6	7.9	8.2
4	7.6	7.6	7.6	7.6	7.6	7.8	7.7	7.4	8.5
5	6.3	6.3	6.4	6.3	6.3	6.2	6.1	6.0	5.7
6	6.1	6.0	5.8	5.7	5.7	5.6	5.7	5.5	5.4
7	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
8	29.5	29.1	28.5	28.3	28.1	27.6	26.9	26.8	26.1
9	5.0	4.9	4.9	4.7	4.6	4.6	4.3	4.3	4.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Pequeñas empresas</i>									
1	14.9	14.9	15.0	15.0	15.8	15.7	15.7	15.6	15.7
2	25.1	24.9	24.4	23.8	23.8	23.7	23.4	23.5	23.6
3	5.3	5.7	6.0	6.2	6.1	6.6	7.1	6.9	6.9
4	5.5	5.5	5.5	5.7	5.8	5.8	5.8	6.0	6.2
5	13.1	13.2	13.5	13.5	13.4	13.4	13.2	13.2	12.8
6	5.9	5.8	5.6	5.5	5.3	5.3	5.4	5.3	5.1
7	1.8	1.8	1.9	1.8	1.8	1.8	2.0	2.0	2.0
8	25.6	25.2	25.2	25.6	25.2	24.8	24.6	24.7	24.9
9	2.9	3.0	2.9	2.8	2.9	2.9	2.7	2.7	2.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Medianas empresas</i>									
1	17.7	17.9	17.0	17.1	17.6	17.2	17.5	17.0	16.4
2	24.7	24.9	23.7	22.8	22.5	22.2	22.0	21.5	22.2
3	3.5	3.9	4.0	4.6	4.8	5.7	5.1	5.2	5.4
4	5.5	5.5	5.7	5.8	6.1	6.5	6.1	6.7	6.7
5	15.8	16.2	16.2	15.4	15.2	15.7	15.8	15.5	16.1
6	3.7	3.7	4.0	4.0	4.2	4.0	4.0	3.9	3.9
7	2.1	2.1	1.8	2.1	1.9	1.9	1.9	2.1	2.1
8	22.8	23.1	24.8	25.7	25.2	24.1	24.8	25.1	24.3
9	4.1	2.7	2.7	2.4	2.6	2.7	2.9	3.1	3.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Divisiones:

1. Alimentos bebidas y tabaco; 2. Textiles prendas de vestir e industria del cuero; 3. Industrias de madera y productos de madera; 4. Papel, productos de papel, imprenta y editoriales; 5. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico; 6. Productos minerales no metálicos, exceptuando petróleo; 7. Industrias metálicas básicas; 8. Productos metálicos maquinaria y equipo; 9. Otras industrias manufactureras.

FUENTE: CANACINTRA. Dirección de Estudios Económicos y Políticos.

## LA PROBLEMÁTICA TECNOLÓGICA DE LAS MPYM EMPRESAS ANTE LA CRISIS Y LA APERTURA COMERCIAL

Al analizar el origen y las áreas de aplicación de la tecnología utilizada en el año de 1984 por las empresas, en función de su tamaño, destaca lo siguiente:

- a. Fuerte dependencia de las empresas hacia la tecnología del exterior. Las áreas del proceso productivo que presentan una mayor incidencia de la tecnología extranjera son diseño de equipos, procesos productivos y diseño de productos. De acuerdo al tamaño de la empresa fundamentalmente, las industrias medianas y grandes son las que basan sus procesos productivos en tecnología importada.
- b. Gran número de empresas desarrollaban tecnología propia o bien, la adquirían de fabricantes nacionales. Es relevante que son las MPYM empresas las que utilizaban la tecnología de producción nacional.
- c. Control significativo de los procesos productivos. El 53.8% de las empresas encuestadas elaboran su propia tecnología en sistemas de organización de producción, lo cual indica que la industria nacional poseía capacidad de mejorar su competitividad con la perfección del diseño en producto y mejora del control de calidad.

Incluso cuando existían fuertes carencias tecnológicas, derivadas de la falta de una industria productora de bienes de capital y de desarrollos tecnológicos de vanguardia propios, éstas no impedían la sobrevivencia de las empresas debido, esencialmente, a los altos niveles de protección comercial que la economía tenía y al rumbo de la mayor parte de su producción al mercado interno. Esto se comprueba con que el 90.4% de dicha muestra nunca habían exportado. Las principales causas de lo anterior eran básicamente cuatro:

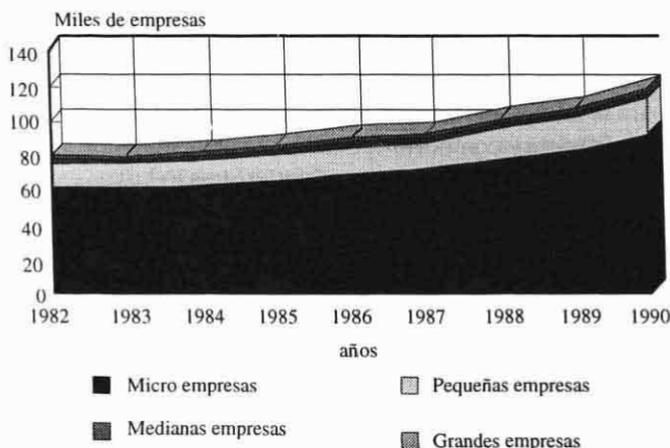
falta de competitividad en el precio y la calidad, insuficiente capacidad productiva y problemas de financiamiento para exportar.

Desde 1984 en que se inició un acelerado proceso de apertura comercial basado en la sustitución de permisos previos de importación y de precios oficiales por aranceles, las actividades que sufrieron una mayor disminución en sus niveles de protección, de julio de 1985 a diciembre de 1987 fueron: carnes y lácteos, alimentos para animales, prendas de vestir, cuero y calzado, otros productos de la madera y corcho, artículos de plástico, muebles metálicos, equipos y aparatos electrónicos, así como otras industrias manufactureras,<sup>6</sup> actividades con una fuerte presencia de las MPyM empresas.

La mayor apertura comercial, la contracción del mercado interno, el incremento de las tasas de interés y la paulatina disminución de la participación del Estado en las actividades productivas, así como el incremento sustancial de los precios y tarifas de los bienes y servicios del sector público, indicaban que las perspectivas de sobrevivencia de las MPyM empresas eran limitadas. Sin embargo, este importante segmento del sector industrial manufacturero ha logrado sobrevivir. Como puede apreciarse en la Gráfica 2, el número total de empresas de este subsector ha mantenido un crecimiento por tamaño de estrato que no varía la distribución que se observó en 1982 por tamaño de empresa. Esto nos indica dos cosas: en primer lugar que las MPyM empresas sigue siendo un elemento fundamental para explicar el comportamiento del sector industrial manufacturero en México, es decir, opera en un espacio económico que actualmente aún no ha sido ocupado por las grandes empresas. En segundo lugar, y dadas las características y la flexibilidad de sus procesos productivos, las MPyM empresas tuvieron capacidad para adaptarse a la crisis; esta adaptación, por desgracia, no se ha visto acompañada de mayores niveles de articulación de éstas con las grandes empresas sino muy por el contrario su participación se ha mantenido en los mercados residuales. Esto resulta claro si obser-

<sup>6</sup> González Jaime, *Et al.* "Desmantelamiento de la estructura de protección" (Reporte de investigación), *Departamento de Economía, UAM-A*. México, 1990.

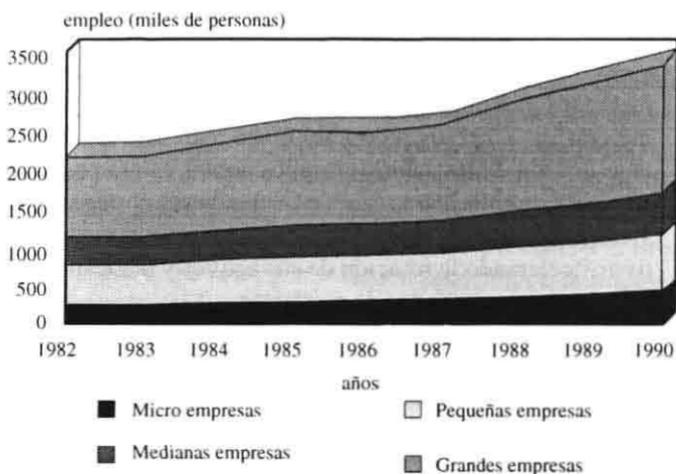
**Gráfica 2**  
**Número de empresas**  
**tamaño de establecimientos**



FUENTE: CANACINTRA.

vamos la distribución de las empresas por sectores económicos. Las MPyM industrias siguen participando en sectores (ver Cuadro 1) en donde la gran empresa mantiene una alta participación en el número de establecimientos, en la producción y el empleo. Al analizar esta última variable (ver Gráfica 3) observamos nuevamente que el empleo generado por las empresas de diferentes tamaños no cambió la participación de éstas en el empleo total, es decir, si bien el empleo aumentó (pasando en 1982 de 2,171,222 a 3,368,866 personas) la capacidad de generación de empleos de las empresas no se modificó. Esto significa que las transformaciones macroeconómicas en el país han mantenido el *status quo* de la estructura del sector industrial manufacturero. Algunas de las posibles explicaciones a lo anterior son las siguientes:

**Gráfica 3**  
**Empleo generado**  
**por tamaño de empresa**



FUENTE: CANACINTRA.

- a. El costo de la apertura comercial se enfrentó fundamentalmente mediante la reducción de los salarios reales de los trabajadores. Tanto en 1987 como en 1990 las divisiones manufactureras en donde se concentran las MPyM empresas tuvieron el 79% de su empleo remunerado en un rango de uno a dos salarios mínimos.
- b. La crisis trajo como consecuencia un mayor nivel de concentración del ingreso entre la población del país, lo cual genera que los mercados por bienes de consumo mantengan dinámicas de crecimiento y/o decrecimiento polarizadas. En este sentido los productores de bienes de consumo de lujo, en un contexto de apertura comercial, enfrentan la necesidad de mejorar la calidad de sus productos a través de la diferenciación de los mismos o mediante la introducción de formas de

organización de su producción más eficientes, en este caso, el problema no reside en la contracción de la demanda efectiva sino en una mayor competencia por el mercado. Este segmento del sector industrial tiene, por un lado, mercados relativamente dinámicos y sensibles a la diferenciación de productos y, por otra parte, una mayor capacidad de articularse con los mercados externos, además los márgenes de maniobra para mejorar sus procesos productivos son mayores. En este caso la reducción de los salarios implica contar con la posibilidad adicional de enfrentar la crisis reduciendo sus costos variables y con ello iniciar la reestructuración de sus procesos productivos, acelerando la rotación de sus activos y planeando paralelamente nuevas líneas de productos.

Por su parte el mercado de bienes de consumo de primera necesidad, en un contexto de recesión y apertura comercial, ha sido afectado en lo fundamental por la contracción de la demanda interna. Para las empresas ubicadas en estos mercados, la mayor apertura comercial ha significado la confrontación con la competencia externa, dado que son sectores donde la posibilidad de realizar innovaciones tecnológicas es reducida, por ser sectores catalogados en este rubro como maduros y en donde la diferenciación de productos no juega un papel tan relevante. Por lo anterior, la innovación se da preferentemente en tecnología de procesos. En este caso y debido a la velocidad de la apertura, lo reducido de los tiempos para mejorar los procesos productivos, la falta de calidad de los productos y la reducción de los salarios reales se ha convertido en la condición para su permanencia en el mercado.

- c. En un escenario de apertura comercial las demandas derivadas por bienes intermedios y de capital podrían sufrir modificaciones abruptas ya que los productores que insumen dichos bienes tienen la posibilidad de comprar bienes importados a precios que comparativamente son inferiores a los internos. Sin embargo, la participación estatal en la producción de los mismos (electricidad, productos petroquímicos, acero, papel,

cartón, etc.) y en su distribución (fertilizantes y petroquímicos secundarios)<sup>7</sup> ha permitido que la apertura comercial no esté afectando tan radicalmente a los productores internos de estos sectores. En este sentido se espera que los patrones de innovación tecnológica, en el mercado de bienes intermedios y de capital, se adapten poco a poco a las necesidades derivadas de los productores de bienes de consumo final, pues las nuevas demandas derivadas de la diferenciación de productos hacen necesario que los bienes intermedios modifiquen sus cualidades (bienes intermedios), y los de capital adecúen sus procesos operativos a los cambios en los sistemas productivos. Esto implica que el patrón de innovación tecnológica se impulsa por medio de cambios derivados en la tecnología de producto. A partir de ahí se esperarían cambios en la tecnología de proceso en los sectores productores de bienes intermedios y de capital.

Las hipótesis señaladas con anterioridad pueden ser comprobadas con los datos proporcionados por la encuesta denominada: "Cambios en la estructura industrial y el papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México" editada por Nafinsa en el año de 1992. En esta encuesta se recaba información de una muestra de 195 pequeñas y medianas empresas ubicadas en las siguientes actividades industriales: productos alimenticios, prendas de vestir, calzado, imprenta y editoriales, industria química, hule y plástico, productos no metálicos y productos metálicos. La muestra de esta encuesta si bien no cubre una parte significativa del universo, es la información más reciente recabada y por ello, representa

<sup>7</sup> Cabe señalar que la inversión estatal en estos sectores va paulatinamente disminuyendo, por ejemplo, a partir de 1986, el Estado mexicano ha reclasificado los petroquímicos básicos, con lo que ha promovido la inversión privada, nacional y/o extranjera, en tanto que el Estado en la nueva petroquímica secundaria, prácticamente se circunscribe a garantizar la distribución de los productos. Respecto a fertilizantes y a la producción de acero, la venta de Fertilizantes Mexicanos y de Altos Hornos de México se redujo de manera significativa la participación del Estado como productor, por ello su función se concentra en la regulación del mercado. Actualmente se estudia la posibilidad de concesionar la generación de energía eléctrica a capital privado.

la información más fidedigna respecto al comportamiento de las MPyM empresas en años recientes.

En 1989 y 1990 el marco de operación de las MPyM empresas respecto a la compra de materias primas como en la venta del producto final siguió siendo el mercado interno.

**Cuadro 6**  
**Disponibilidad de materias primas en el mercado interno en 1989**

	<i>Número de empresas</i>	<i>Porcentaje del total de empresas</i>
Sin respuesta	6	3%
0%	15	8%
1 a 20%	4	2%
41 a 60%	15	8%
61 a 80%	14	7%
81 a 100%	141	72%
Total	195	100%

FUENTE: NAFINSA, Cambios en la estructura industrial y el papel de la micro, pequeña y mediana empresa en México, México, 1992 p.108.

**Cuadro 7**  
**Porcentaje de ventas al mercado interno en 1990**

	<i>Número de empresas</i>	<i>Porcentaje del total de empresas</i>
Sin respuesta	2	1%
0%	2	1%
1 a 20%	1	1%
21 a 40%	2	1%
41 a 60%	2	1%
61 a 80%	6	3%
81 a 100%	180	92%
Total	195	100%

FUENTE: NAFINSA, Cambios en la estructura industrial y el papel de la micro, pequeña y mediana empresa en México, México, 1992.

En general la apertura comercial para las MPyM empresas y dado el patrón de especialización de estas, implicó mantenerse en los mercados en donde de manera tradicional habían venido operando. Sólo que a diferencia de la década de los setenta, en donde los mercados residuales se habían formado y consolidado alrededor del crecimiento continuo de la inversión pública y privada, actualmente su lógica de crecimiento es cada vez más reducida porque las condiciones que permitían sus expansión se han reducido. Para estas empresas la posibilidad de exportar queda casi cerrada. Las razones principales de ello siguen siendo las mismas que en 1984: el tipo de producto no es adecuado para exportar dada su baja calidad, falta de información sobre los mercados externos y es escasa la capacidad de producción. Esta última vinculada a la demanda interna hace que en la mayoría de los casos no se considere la alternativa de participar en los mercados extranjeros. Por otra parte, y como se muestra en el Cuadro 8, la apertura comercial no ha implicado para las MPyM empresas enfrentar la competencia externa a través del abaratamiento de los costos con insumos intermedios importados. Ya que entre 1985 y 1990 no se manifes-

**Cuadro 8**  
**Porcentaje de materias primas importadas**

	<i>Número de empresas</i>		<i>Porcentaje del total de empresas</i>	
	<i>1985</i>	<i>1990</i>	<i>1985</i>	<i>1990</i>
Sin respuesta	8	5	4	3
0%	139	128	71	66
1 a 20%	19	28	10	14
21 a 40%	4	6	2	3
41 a 60%	12	14	6	7
81 a 100%	13	14	7	7
Total	195	195	100	100

FUENTE: NAFINSA. Cambios en la estructura industrial y el papel de la micro, pequeña y mediana empresa en México, México 1992. p. 114.

taron cambios significativos en las adquisiciones de éstos por parte de las MPyM empresas encuestadas.

En general, y en un contexto de incremento en los costos, para permanecer en el mercado estas empresas han tomado las siguientes medidas: reducen trabajadores, adquieren materias primas por adelantado, mecanizan sus procesos productivos, reducen el consumo de energía y diversifican sus líneas de productos. Estas medidas son claramente consistentes con la estructura de sus costos (ver Cuadro 9).

**Cuadro 9**  
**Costo del trabajo, de materias primas y de combustible**  
**como porcentaje de ventas totales**

	Porcentaje del total					
	C. trab/ventas		C.MP/ventas		C. de energía/ventas	
	1985	1989	1985	1989	1985	1989
No disponible	19	2	21	4	27	15
Sin respuesta	36	19	36	19	37	19
1 a 20%	28	56	8	8	28	15
21 a 40%	15	21	19	38	8	6
41 a 60%	1	2	11	25	1	1
61% a 80%	1	1	4	6	0	0
81 a 100%	0	0	1	2	0	0
Total	100	100	100	100	100	100

C.trab/ventas: Costos de pago de trabajadores como porcentaje de las ventas.

C.MP/ventas: Costos de materias primas como porcentaje de las ventas.

C.de energía/ventas: Costo de energía como porcentaje de las ventas.

FUENTE: NAFINSA, Cambios en la estructura industrial y el papel de la micro, pequeña y mediana empresa en México, México, 1992.

Los esfuerzos que hacen las MPyM empresas para mejorar sus procesos productivos se concentran fundamentalmente en dos medidas: introducción de nueva maquinaria y tecnología. Aún en el caso de que tuvieran condiciones para capitalizarse y mejorar sus procesos productivos, existe una limitante para ampliar sus mercados; son productores que realizan sus ventas de manera directa por

lo que no pueden aprovechar ni sus economías de crecimiento, ni de especialización dado lo volátil del mercado en el contexto depresivo que vivimos actualmente (ver Cuadro 10).

**Cuadro 10**  
**Porcentaje de ventas directas en 1990**

	<i>Número de empresas</i>	<i>Porcentaje del total de empresas</i>
Sin respuesta	3	2
0%	15	8
1 a 20%	8	4
21 a 40%	3	2
41 a 60%	5	3
61 a 80%	17	9
81 a 100%	144	74
Total	195	100

FUENTE: NAFINSA, Cambios en la estructura industrial y el papel de la micro, pequeña y mediana empresa en México, México, 1992 p. 106-107.

## OPCIONES TECNOLÓGICAS PARA LA MPYM EMPRESA

Garantizar la permanencia en el mercado de las MPYM empresas, dado el panorama que se tiene, supone que éstas necesariamente deben actualizar sus procesos productivos mediante la adopción de nuevas tecnologías, donde las formas de producción innovadoras y la capacitación de la mano de obra es fundamental. Para inducir el brinco tecnológico con base al desarrollo de economías de escala y a la optimización de los sistemas de producción es necesario lo siguiente:

- a. Ya que la mayoría de las MPYM empresas, se encuentran ubicadas en mercados residuales, el volumen de activos que

manejan no les permite por si solas ampliar su mercado y dado que presentan niveles de especialización de sus procesos productivos muy diversos, se requiere impulsar su articulación con las empresas grandes para que en conjunto satisfagan las necesidades del mercado, tanto en lo que se refiere a la distribución del producto final como a la producción. Como primer elemento para conseguir dicho objetivo, tendrán que analizarse las articulaciones estructurales y de comportamiento de los distintos productores a fin de describir los sistemas de producción industrial factibles de desarrollar. Con ello, será posible producir sistemas de operación unitarios destinados a especificar las operaciones que son comunes en una gran número de industrias. De esa forma, se podrán establecer las normas técnicas que determinan su eficacia y fabricar internamente o, bien, importar los equipos industriales apropiados para mejorar la productividad de las MPyM empresas. Así, se podrán impulsar dinámicas de innovación tecnológica que incidan en la tecnología de procesos, de producto y de control de la calidad de las mercancías, con la perspectiva de cubrir el mercado a partir de las normas de calidad y los sistemas de organización de la producción que las grandes empresas manejan.

- b. En el caso de las MPyM empresas que están articuladas a las grandes es conveniente consolidar los esquemas de subcontratación entre las mismas. Para ello, se requiere que las grandes empresas alienten, mediante la transferencia de tecnología el desarrollo integral de sus proveedores y la fabricación de partes y componentes por parte de las MPyM empresas. Al mismo tiempo se pueden impulsar procesos de especialización en las MPyM empresas. Las actividades productivas que las grandes firmas no pueden o no les conviene desarrollar internamente de manera integral podrían ser concesionadas a las pequeñas empresa. En este caso los procesos de transferencia de tecnología contribuirían a la creación de nuevas empresas y/o al crecimiento de las ya existentes.

## LA PROBLEMÁTICA TECNOLÓGICA DE LA MPYM EMPRESA DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO ESTRUCTURAL

Las dos vías antes comentadas tendrán que ser desarrolladas en el mediano y largo plazo, por lo que es necesario, en lo inmediato, impulsar esquemas que permitan estructurar también una política de transformación microeconómica.

En los últimos dos planes de desarrollo gubernamentales se ha señalado que la estrategia de cambio estructural, en la industria, estaría orientada a superar los cuellos de botella generados en cuatro décadas de industrialización, fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías, incrementar los niveles de calificación de la mano de obra para mejora la calidad de los productos, aumentar la integración en la industria e incrementar la oferta industrial en el exterior. Con esos objetivos se puso en marcha una política económica, que contempla entre sus puntos más importantes una política monetaria restrictiva, la apertura comercial y el fomento a las exportaciones no petroleras.

Con la información que se analizó en los apartados anteriores se pone de manifiesto que los cambios macroeconómicos no han propiciado la integración de los diferentes establecimientos que forman el sector industrial manufacturero, ni se ha logrado incrementar en niveles tales las exportaciones del sector como para financiar sanamente las importaciones por bienes intermedios y de capital necesarios y desarrollar procesos de cambio tecnológico acelerados.

Por lo tanto, parece ser que las metas del Cambio Estructural y los equilibrios macroeconómicos alcanzados están desvinculados de una estrategia de transformación tecnológica y administrativa en las empresas, sobre todo en el sector de MPyM empresa, pues han sido insuficientes para alcanzar la integración de la industria nacional y la mayor penetración en los mercados externos.

De ahí que debe considerarse la necesidad de desarrollar también un cambio estructural a nivel microeconómico. En este la transfor-

mación tecnológica y la planeación administrativa estratégica deberán considerarse como elementos claves. En este sentido es que deben desarrollarse programas, procedimientos y prácticas de cambios integrales y de efectos duraderos en la planta productiva.

En términos de los fines y las metas de la empresa, estos programas y planes deben servir de complemento y apoyo a las políticas que buscan proteger a la industria y de manera especial al subsector conformado por las MPyM empresas. Considérese, por ejemplo, el Programa de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas que ha venido instrumentando Nacional Financiera que pretende proporcionar los apoyos financieros y la asesoría técnica que requieren los MPyM empresarios. Estos apoyos, sin embargo, en un contexto de concentración económica y de incremento de los costos financieros, resultan cada vez más inaccesible para ellos, con lo que se agravan sus problemas de liquidez; no pueden realizar inversiones para ampliar su capacidad instalada, adquirir tecnología y asesoría en ingeniería de productos y en procesos de gestión. Aunado a lo anterior, su falta de integración con las empresas de mayor tamaño, su incapacidad técnica para alcanzar normas de calidad internacionales y su desconocimiento sobre sistemas de comercialización cierran casi por completo sus posibilidades para competir en el mercado externo.

Dado que la problemática tecnológica de las MPyM empresas, pero sobre todo en el caso de las micro empresas, está relacionada con la falta de una política de Cambio Estructural a nivel microeconómico, donde planeación estratégica debe orientarse hacia la creación y diseño de una estructura organizativa, es necesario dar atención especial a la asistencia técnica en materia administrativa y contable, en la capacitación y formación de recursos humanos y en la asesoría para instrumentación de técnicas y procedimientos de control de calidad. Esto permitiría, en el caso de las MPyM empresas, contar con los elementos tecnológicos adecuados y los controles administrativos suficientes para la toma de decisiones de mediano plazo relativas al mercado, los productos y para la creación de patrones de medición de la productividad.

Es importante señalar que la solución a la problemática tecnológica necesariamente estará acompañada de la capacitación permanente y la creación de programas de adiestramiento de la mano de obra. Este problema es de suma importancia en el sector de MPyM empresas, al tomar en cuenta, por ejemplo, que en la contratación en 1989, en el 90% de los casos no se contrataron técnicos o ingenieros; en el 72%, no se hizo en relación con trabajadores calificados; y el 43%, con respecto a trabajadores no calificados.<sup>8</sup> Esta situación constituye una seria limitante a la hora de tratar de determinar estándares de actuación del trabajador, sus incentivos correspondientes y el aprovechamiento de las instalaciones y los recursos con que cuenta la empresa.

En términos contables las principales carencias de las micro y pequeña son registros de contabilidad de costos y de sistemas de control contable. Lo anterior se refleja en la carencia de formas, catálogos de cuentas, registros y libros de obligatoriedad fiscal. En muchos casos los micro y pequeños empresarios desconocen la forma de elaborar los balances generales, los estados de resultados y los presupuestos de efectivo para el manejo del capital de trabajo. Debido a lo anterior, no pueden contar con un adecuado control de actividades económico-financieras ni de la evaluación correcta de sus costos. Por otra parte, es importante mencionar que el control de calidad, en la producción de este subsector de la industria, generalmente es realizado de manera visual sin considerar las normas y estándares de calidad establecidos a nivel internacional para los procesos productivos y los productos. De tal forma que sin un método adecuado de técnicas estadísticas y de muestreo y, sin los elementos técnicos necesarios no es posible la identificación de los problemas de falta de calidad de los productos derivadas del proceso productivo y de su de su impacto exacto sobre los costos de la empresa.

En resumen, puede afirmarse que la modernización económica requiere que en el caso de las MPyM se considere también como una

<sup>8</sup> Clemente Ruiz, p. 76.

opción de cambio tecnológico la instrumentación de políticas de transformación administrativa, que hagan de estas organizaciones productivas entes capaces de adaptarse no sólo a las condiciones internas del mercado sino también a las exigencias del comercio internacional.

Los cambios macroeconómicos y la apertura comercial han impuesto serias limitaciones al sector de MPyM empresas en relación al sector conformado por grandes empresas. El cual cuenta con un mayor poder competitivo, mejores y más posibilidades de autofinanciamiento como de acceso a créditos, mayores posibilidades para la adquisición de tecnología de punta y mejores condiciones de organización. Inclusive es importante comentar que el proceso de modernización económica y de apertura comercial necesarios, dentro del actual esquema de política económica ha significado el cierre de por lo menos 600 microempresas, vinculadas a las industrias del plástico, calzado, juguetera, electrónica, metal-mecánica y alimenticia.<sup>9</sup>

Sin embargo, esta tendencia y las desventajas del sector pueden minimizarse si se crea una política de cambio estructural microeconómico, en el cual el eje de acción deberá ser la asesoría para la creación de medios administrativos que permitan, en el actual contexto económico dar mayor atención a los retos que plantea la necesidad no sólo de incrementar la calidad y productividad en las MPyM empresas sino también de garantizar su permanencia en el mercado. Considerando la importancia de las MPyM empresas como generadoras de empleo y por los impactos regionales que producen a partir de sus ofertas y demandas.

<sup>9</sup> *El Financiero*, 24 de enero de 1992, p. 20.

## CONCLUSIONES

1. La política de sustitución de importaciones y crecimiento de la inversión pública no potenció el desarrollo de las economías de crecimiento y por ende las empresas de mayor tamaño no buscaron diversificar su la línea de productos, ni el espacio geográfico de sus ventas.
2. Por lo anterior, el desarrollo de las MPyM empresas no se integró al crecimiento de las grandes empresas, ubicándose las primeras fundamentalmente, y salvo casos excepcionales (industria de autopartes), en mercados residuales.
3. La inversión pública no sólo permitió el desarrollo de economías de escala sino que además se convirtió en el sustento de la base de funcionamiento de la industria, pues abrió la posibilidad para el desarrollo de un sector productor de materias primas y bienes intermedios. En términos de las MPyM empresas la participación del Estado como productor de estos insumos significó que su lógica de crecimiento dependía de la inversión pública.
4. El perfil de especialización de las MPyM empresas señala que estas empresas tuvieron capacidad para adaptarse a la crisis; esta adaptación se ha dado en la medida en que se han mantenido en mercados residuales.
5. La mayor competencia por el mercado interno se enfrentó en lo fundamental mediante la reducción de los salarios reales de los trabajadores. Para la MPyM empresas dada la velocidad de la apertura y el perfil de especialización que tienen, los tiempos para mejorar los procesos productivos y la calidad de los productos son muy estrechos, así la reducción de los salarios no puede ser indefinidamente la condición suficiente para su sobrevivencia.
6. En el caso de las MPyM empresas las necesidades de capacitación y de adopción de nuevas tecnologías no son impulsadas por la estructura de la demanda final del país, por lo anterior,

es necesario analizar las articulaciones estructurales y de comportamiento de los productores a fin de describir los sistemas de producción industrial factibles de desarrollar entre las MPyM empresas y las grandes. Con ello se podrán establecer las normas técnicas que determinan su eficacia y fabricar internamente o, bien, importar los equipos industriales apropiados para mejorar la productividad de las MPyM empresas y, en el mediano plazo, impulsar dinámicas de innovación tecnológica que incidan en la tecnología de procesos, de producto y de control de la calidad de las mercancías lanzadas al mercado.

7. En el corto plazo la modernización tecnológica de las MPyM empresas deberá sustentarse en una política de planeación administrativa estratégica. Esta deberá estar orientada a la creación y diseño de la estructura organizativa, con especial énfasis en la asistencia técnica en materia administrativa y contable, en la capacitación y desarrollo de recursos humanos y en la asesoría para instrumentación de técnicas de control de calidad, que permita determinar la información que requiere el microempresario y el pequeño empresario para la toma de decisiones a mediano plazo y, para la creación de patrones de medición de la productividad así como para establecer incentivos económicos para los trabajadores.
8. Uno de los resultados del proceso de modernización económica han sido la concentración de los recursos entre los grupos financieros e industriales más poderosos del país; por ejemplo, considérese que 10 de los 20 grupos financieros existentes poseen un activo valuado en 51.3 billones de pesos, cifra superior en 7 veces al presupuesto del Programa Nacional de Solidaridad y que 37 grandes empresarios agrupados en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios dominan los principales consorcios monopólicos nacionales y controlan el 22 por ciento del PIB. Tal situación coloca en serias desventajas a los industriales de menor tamaño y, por lo tanto, hace necesario abrir opciones tecnológico-administrativas y finan-

cieras, estas últimas adecuadas al contexto en que operan las MPyM empresas, que les permitan incrementar sus niveles de productividad, mantenerse en el mercado y aumentar su participación en los mercados externos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carmona, Miguel Antonio, *Economía e Innovación*, Prensa y ediciones iberoamericana, Madrid, 1992.
- "Encuesta de la Industria mediana y pequeña, 1985, programa de apoyo integral a la industria mediana y pequeña", NAFINSA-SPP-INEGI, México, 1988.
- Hernández, Laos E., *La productividad y el desarrollo industrial en México*, FCE, México, 1985.
- Hicks, John. *Métodos de Economía Dinámica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- Memorias del Encuentro Nacional de Industriales, CANACINTRA, México, 1989.
- Memorias del Encuentro Nacional de Industriales, "Hacia una nueva Cultura Industrial", CANACINTRA, México, 1988.
- Memorias del Encuentro Nacional de Industriales, Plan CANACINTRA de Industrialización, "Para una concertación efectiva", CANACINTRA, México, 1987.
- Rothwell, Roy y Walter, Zegveld, *Reindustrialization and Technology*, Longman, Great Britain, 1985.
- Ruiz Durán, Clemente y Zubirán S., Carlos, "Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas", núm. 2, NAFINSA, México, 1992.
- Teece David J., *The multinational corporation resource cost of international technology transfer*, Bellinger, Cambridge M., 1976.



# IMPACTO REGIONAL DE LAS NUEVAS FORMAS DE PRODUCCIÓN: EL CASO DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA MEXICANA A NIVEL NACIONAL Y EN EL ESTADO DE MÉXICO\*

RYSZARD RÓZGA LUTER\*\*  
MARÍA F. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ\*\*

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se pretende caracterizar las nuevas formas de producción que se están desarrollando en especial las llamadas "industrias nuevas" o "industrias de alta tecnología". Estas industrias adquirieron gran importancia en el desarrollo industrial de los países avanzados y de aquí viene la mayoría de los ejemplos de sus nuevas formas de organización productiva y espacial.

Entre las "industrias modernas" la industria electrónica desempeña un papel. Por sus rasgos característicos y su singular función

\* El presente trabajo aprovecha los resultados de la investigación realizada en la Universidad Autónoma del Estado de México, titulada "Las industrias modernas en el desarrollo del Estado de México".

\*\* Investigadores de la Facultad de Planeación Urbana y Regional, Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca.

base, ésta tiene mucha importancia en el desarrollo de otras industrias modernas, ya que sus productos sirven para recopilar, almacenar, elaborar, presentar y transmitir las informaciones. Además, como muestran las numerosas investigaciones, es una industria que se encuentra en "la frontera" de la investigación tecnológica y su desarrollo adecuado impulsa el desarrollo de otras ramas de la industria.

Se pretende mostrar algunos rasgos característicos del desarrollo y distribución espacial de la industria electrónica<sup>1</sup> en México y Estado de México.

## EL NUEVO PATRÓN LOCACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA

La tradicional teoría de localización falla al analizar las nuevas condiciones tecnológicas y económicas del proceso de industrialización.

El moderno desarrollo industrial, en específico el desarrollo de la tecnología, introdujo nuevos patrones de comportamiento espacial de la industria. En las formas de organización de la producción industrial, esto se conoce como el paso del fordismo a la acumulación flexible. Pero este cambio también se refleja en los nuevos comportamientos territoriales de la industria que antes se basaban en el fordismo y hoy se basan en el postfordismo.

<sup>1</sup> Para las necesidades de este trabajo por la industria electrónica se entiende el conjunto de las ramas: 3823-fabricación y ensamble de máquinas de oficina, cálculo y procesamiento informático, y 3832-fabricación y ensamble de equipo electrónico de radio, televisión, comunicaciones y de uso médico.

Esta problemática, se ha desarrollado últimamente, por ejemplo, en los trabajos de M. Castells (1989), y de E. Malecki (1991). M. Castells pregunta: ¿Por qué las industrias de alta tecnología se localizan, donde se localizan? su contestación parte del análisis de regresión, realizado por Marcusen, Hall y Glasmeier. Según estos autores, son cuatro series de variables, las que explican la parte importante de la variación de la distribución de los sectores industriales modernos entre las áreas metropolitanas:

- “1) Comodidades (buen clima, buenas opciones educacionales, altos precios de bienes raíces).
- 2) Facilidades de acceso (el acceso al aeropuerto, el acceso a la autopista).
- 3) Economías de aglomeración (la presencia de servicios que sirvan a los negocios, la localización de las matrices de las 500 corporaciones más importantes, según la clasificación del periódico “Fortune”).
- 4) Factores socio-políticos (la importancia de los gastos de defensa que se hacen y el bajo porcentaje de negros entre la población que vive en esta zona)” (Castells, 1989, p. 39).

Otros factores con frecuencia citados en la literatura, tales como el costo de salarios, nivel de sindicalización, o la presencia de las universidades más importantes, no parecen tener una relación estadística con la localización de las empresas de alta tecnología, aunque estas observaciones necesitarían ser evaluadas en el futuro, cuando el análisis progrese.

Por su parte, E. Malecki presenta los contrastes existentes entre el fordismo y la producción flexible en lo que se refiere a los procesos espaciales de la producción, como lo indica el Cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Los contrastes entre el fordismo y la producción flexible en lo que se refiere al espacio**

<i>Fordismo</i>	<i>Producción flexible</i>
-Jerarquía funcional espacial.	-Agrupaciones espaciales y aglomeración.
-División espacial del trabajo.	-Integración o división espacial del trabajo.
-Homogeneización de los mercados regionales de trabajo (los mercados de trabajo espacialmente segmentados).	-Diversificación del mercado de trabajo (la segmentación del mercado de trabajo en un lugar).
-Fuentes de abastecimiento de componentes y de subcontratados a escala mundial.	-Proximidad espacial de las firmas verticalmente cuasi-integradas: la formación de las filiales regionales y especializadas.
-Organización del espacio de consumo a través de la suburbanización.	-Organización del espacio de consumo a través del centro urbano.

FUENTE: Malecki, E. 1991, p. 230.

Sin duda, en estas dos exposiciones vemos como elemento común, el nuevo papel que desempeña el espacio en la localización industrial. Cada vez disminuye su importancia como distancia entre el lugar de producción y el mercado; en su lugar, adquieren mayor importancia otros aspectos del espacio tales como: características socio-culturales, climáticas, económicas (en el sentido de existencia de servicios, buen acceso al transporte y comunicaciones, etc.).

## LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA

M. Castells (1989) lanza la hipótesis de que el núcleo de la actual revolución tecnológica descansa en el desarrollo de las nuevas

tecnologías de información (microelectrónica, computadoras, telecomunicación) y en la biotecnología (ingeniería genética).

Dentro de estas industrias la que nos interesa es la industria electrónica porque el corazón del actual proceso de cambio tecnológico descansa en la invención, el desarrollo y el uso de las nuevas tecnologías de información. Las industrias de tecnología de información, constituyen una forma específica de organización productiva derivando su especificidad de la distinción de su materia prima (información) y de la singularidad de su producto (artículos orientados al proceso de elaboración de información, mediante el espectro de la actividad humana).

Por otro lado la industria electrónica presenta las siguientes conexiones específicas, entre estas características fundamentales y sus requerimientos especiales (Castells, M. 1989, p. 72-74):

- La calidad del trabajo, en concreto el científico y técnico necesita un ambiente organizativo en el que su capacidad innovadora pueda ser utilizada al máximo.
- La producción de artículos orientados a los procesos, tiene dos consecuencias especiales importantes que hasta cierto punto se contradicen:

**1.** El valor del producto de la industria depende de la capacidad de procesamiento contenido en éste, sin hacer caso de los costos del transporte o de las condiciones generales de producción, lo que permite que esta industria podrá localizarse casi en cualquier lugar (siempre y cuando mantenga su acceso a las fuentes de innovación).

**2.** La efectividad de los artículos destinados a los procesos depende de su capacidad de adaptarse a las necesidades de los usuarios (artículos acostumbrados) y en consecuencia su lógica espacial dependerá de la localización de los mismos.

- Existe una fuerte segmentación interna del proceso de la producción. La producción de información puede ser separada de

su soporte material y dividida en operaciones distintas (pueden ser diferenciadas en el tiempo y espacio).

- La división interna del trabajo permite diferenciación especial de las distintas funciones de producción, lo que provoca:
  1. Baja sensibilidad de la industria o factores tradicionales.
  2. Estas industrias son las pioneras en utilizar los productos en sus propios procesos de producción y dirección.

De éstas características fundamentales derivan cuatro procesos básicos espaciales, que caracterizan la industria electrónica y son (Castells, M. 1989, p. 74):

1. Aguda división espacial del trabajo dentro de la industria.
2. Dominio de la jerarquía técnica, social y espacial de la industria.
3. Un proceso de descentralización de las diferentes funciones de producción.
4. Las industrias de tecnología de información, están caracterizadas por una flexibilidad extrema en sus localizaciones actuales. Esta cualidad es resultado de las relaciones estrechas de la industria con los mercados, bajo las condiciones de la variación continua en la localización de estos mercados.

En conclusión, las industrias de tecnología de información no comparten el único patrón de localización individual; sin embargo expresan en conjunto una lógica espacial distintiva.

## LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA EN MÉXICO

### SURGIMIENTO

En México, el desarrollo de la industria electrónica data de los años sesenta y la aplicación responde al desarrollo industrial del país de la estrategia de sustitución de importaciones.

Según Zermeño (1987), este modelo de política industrial funcionó de forma diferente al de los países asiáticos: ayudó a generar una industria electrónica orientada hacia adentro y poco competitiva con el exterior. La integración de la cadena productiva se impuso a costa del mercado interno, se obtuvo un rápido crecimiento y diversificación de la producción y se dio oportunidad a empresas nacionales dedicadas al diseño de productos. Pero, por otra parte, la exclusiva orientación al mercado interno resultó en volúmenes bajos, altos costos de producción y obstáculos a la innovación. Este modelo se basó en la protección total del mercado.

A finales de la década setenta, la electrónica profesional cobró gran importancia por el crecimiento de las importaciones de computadoras. Ante esto, el gobierno estableció varios programas encaminados, por una parte a generar una industria de cómputo, y por otra a reconvertir el sector de telecomunicaciones.

Es preciso señalar que si bien estos programas se iniciaron con medidas restrictivas a la importación, al igual que los anteriores, también se orientaron a un esquema de objetivos mucho más completos que la simple sustitución de importaciones: el control de éstas se concibió más como una palanca de negociación que como un mecanismo de protección; dicha palanca se usó para generar proyectos cuyo objetivo principal fuera la consolidación de empresas competitivas con el exterior que requirieran menos protección con el tiempo.

Estos programas definieron una estrategia para cada mercado de la electrónica profesional; en algunos mercados se buscó la generación y fortalecimiento de una base de empresarios nacionales capaces de generar, en el largo plazo, innovaciones propias del producto. En otros mercados, como el de las microcomputadoras, se concedió un papel relevante al capital extranjero, como agente para incrementar las exportaciones y promover el desarrollo de proveedores locales de componentes electrónicos.

Otra estrategia que se aplicó a esta actividad, consistió en permitir la importación de productos terminados a empresas exportadoras aún y cuando existiera fabricación nacional, es decir, se dio un esquema flexible de intercambio con el exterior, una producción especializada y un alto grado de competencia interna.

Por otra parte, se logró el crecimiento de empresas mexicanas que aumentaron su penetración en el mercado de la informática y gracias a la promoción del capital extranjero en el mercado de las minicomputadoras y, de equipo comercial y de oficina; se lograron las tasas de crecimiento de las exportaciones más altas de la industria manufacturera.

Por último, el sector de telecomunicaciones se transformó totalmente en este periodo: los fabricantes de equipo reconvirtieron su capacidad productiva de la tecnología electromecánica a la electrónica digital, casi en su totalidad, en tan sólo cinco años.

El modelo de industrialización adoptado impulsó el desarrollo de los fabricantes de equipo antes que el de los de insumos, siguiendo la lógica del mercado, es decir, no se estimuló la integración de la cadena productiva. Además, en la electrónica de entretenimiento no existieron programas de fomento que perduraran, sólo se mantuvo la protección del mercado y se redujeron un poco los requisitos de contenido local, esto es, en el sector se continuó con el modelo de sustitución de importaciones.

Como consecuencia de lo anterior, los fabricantes de componentes electrónicos continuaron dependientes del mercado de entretenimiento, y protegidos por barreras arancelarias y no arancelarias, no sólo no pudieron vender mucho en el mercado de la electrónica

profesional, sino también vieron reducido el mercado de entretenimiento por la crisis económica y los menores requisitos de integración.

## SITUACIÓN ACTUAL

Hasta 1982, según De María y Campos (1987), la industria electrónica en México estuvo caracterizada por un fuerte déficit comercial, una competitividad rezagada, bajos niveles de inversión mexicana y muy poca actividad de Investigación y Desarrollo. Desde entonces, las políticas del gobierno han estimulado el surgimiento de una nueva industria electrónica. Se han desarrollado líneas especiales para promover (De María y Campos 1987, p. 78):

- a.** Nuevas inversiones en plantas de escala internacional
- b.** Integración local del sector electrónico
- c.** Niveles de producción más eficientes y competitivos
- d.** Cuentas comerciales equilibradas

Desde entonces se han dado progresos importantes en esta industria, como es el cambio de la relación importaciones- exportaciones del sector, el desarrollo del subsector de equipo de cómputo y telecomunicaciones con participación de firmas nacionales e internacionales, y la creación de programas de Investigación y Desarrollo, por citar algunos ejemplos.

Por otra parte, Lyman (1992) afirma también que la industria mexicana de computadoras está muy integrada con la de Estados Unidos. Ésta ha sido alentada principalmente por el programa sectorial del gobierno mexicano sobre productos electrónicos. Si desapareciera el programa sectorial, la integración disminuiría o continuaría con características distintas.

La industria mundial de computadoras cambia rápido y se vuelve cada vez más competitiva, por ello sin el programa sectorial mexi-

cano, estas fuerzas operarían en contra de la preservación del actual modelo de integración con Estados Unidos. Además la industria mexicana aún se encuentra en un estado relativamente poco desarrollado y competitivo. Sólo unos cuantos productos de esta industria resultan competitivos en el ámbito internacional. La mano de obra mexicana no adquiere aún un adiestramiento manufacturero sólido, sólo ocurre en unas cuantas compañías multinacionales e incluso éstas tienen dificultades para afrontar las exigencias de una tecnología que cambia con velocidad.

Por otra parte, las corporaciones multinacionales limitan cada vez más sus fuentes de abasto a una o dos localidades para disminuir las cargas administrativas, y la competencia obliga a elegir los lugares de menores costos de producción.

Pero a pesar de todos estos limitantes, las estadísticas son favorables e indican aumentos en la producción de la industria y sobre todo, en los empleos generados. El número de empleos directos aumentó de entre 3 o 4 mil en 1985, a 12 mil en 1988 y la industria ha creado además muchos empleos indirectos (Lyman, D. 1992, p. 320).

Para corroborar lo anterior, Corona (1991) afirma que en general todos los tipos de equipo electrónico de la industria en México se ubica en mayor parte en la fase de ensamblaje, por lo que se puede afirmar que esto ha sido resultado de la política de sustitución de importaciones y de la exportación dominada hasta ahora por las maquiladoras. De estas empresas una de cada cuatro está en el ramo de electrónica y en la misma proporción los empleos generados.

Para el caso del equipo de cómputo, parte importante de la industria electrónica, ha tenido un impacto favorable en el crecimiento de la capacidad productiva, se ha logrado una relación entre exportaciones e importaciones de 137% en 1988 (Corona, L. 1991, p. 55). Sin embargo es importante mencionar al respecto que la política de México está abierta a las empresas transnacionales, lo que le permite tener acceso a las tecnologías más avanzadas, pero al mismo tiempo ocupa pocos insumos nacionales.

## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA EN MÉXICO Y EN EL ESTADO DE MÉXICO ENTRE 1980 Y 1988

Ante todas las características mencionadas, a continuación analizaremos la distribución territorial de la industria electrónica en México y en el Estado de México.

### DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL Y EVOLUCIÓN EN MÉXICO ENTRE 1980 Y 1988

En 1980 existían en México 684 empresas que daban empleo a 91,623 personas. Estas empresas se localizaban en 22 Estados, principalmente en los del centro y norte del país.

Para 1985, la situación cambia y el número de establecimientos a nivel nacional decrece en un 25%, lo mismo el personal ocupado, con una tasa de 2.8%, en ese entonces, sólo existía Industria Electrónica en 19 estados.

Para 1988 continúa la tendencia decreciente en el número de establecimientos (-10.5%), pero se ve una recuperación en el personal ocupado (15.9%); la industria sólo se localiza ya en 11 Estados.

Estos procesos tuvieron su expresión territorial, como lo muestra el Cuadro 2. La tendencia que podemos observar de este cuadro es evidente. Disminuye la concentración de los estados más importantes, tanto de los primeros tres como de los primeros seis. Sin embargo crece la concentración de la industria electrónica en los estados del norte, como lo indican los dos últimos renglones del Cuadro 2. Muy significativo es el dato de la participación de población ocupada en los primeros tres estados del país y en los del

**Cuadro 2**  
**Distribución de las empresas y personal ocupado en la**  
**industria electrónica entre los estados más importantes en**  
**1985 y 1988 (en porcentaje)**

<i>Estados</i>	<i>Empresas</i>			<i>Personal ocupado</i>		
	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1988</i>	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1988</i>
Distrito Federal	45.0	33.5	24.6	22.8	14.9	9.1
México	9.1	13.8	12.2	17.1	13.8	8.0
Baja California Norte	8.8	8.2	10.2	9.4	8.7	11.6
Jalisco	5.4	6.8	7.2	4.9	7.6	6.3
Nuevo León	5.4	6.8	6.8	1.3	1.0	1.6
Sonora	4.8	6.4	5.4	7.7	9.1	6.3
Chihuahua	3.5	6.4	10.2	18.3	21.1	24.3
Tamaulipas	2.5	4.9	6.5	11.3	16.4	23.2
Participación de los estados:						
Primeros tres:	62.9	55.5	47.0	58.2	52.4	59.1
Primeros seis:	78.5	75.5	71.2	86.6	84.0	82.5
Primeros tres del norte						
	19.0	21.4	27.2	39.0	46.2	59.1
Cinco del norte	25.0	32.7	39.1	48.0	56.3	67.0

FUENTE: Cálculos propios con base en los Censos Industriales correspondientes.

norte, ya que en ambos casos son los mismos y presentan una cifra elevada del 59.1%.

Por lo anterior se puede afirmar que a nivel nacional no decrece la dependencia de la industria electrónica de los mercados, sino que cambia el mercado principal.

Además, se puede lanzar como hipótesis, que la industria electrónica mexicana al entrar en fuertes conexiones con las empresas extranjeras, en especial las estadounidenses, también busca aproximarse a éstas.

## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL Y EVOLUCIÓN EN EL ESTADO DE MÉXICO ENTRE 1980 Y 1988

En 1980 existían en la entidad 56 establecimientos que representaban 8.1% del total nacional, en ellos se empleaban 16 mil 294 personas (17.7% del total nacional). Estas empresas se localizaban en sólo 5 municipios de dicho estado, lo que muestra el Cuadro 3.

Para 1985 se observa un incremento del 26.7% en el número de establecimientos y un decremento del 24.4% del personal ocupado. Sin embargo, el Estado de México pasa a ocupar un lugar más representativo en el contexto nacional, pues ahora cuenta con el 13.8% del total de establecimientos aunque su participación en el personal ocupado total sólo representa el 13.8%. Se cuenta entonces con 71 empresas localizadas en 10 municipios (ver Cuadro 3).

Cabe destacar que entre 1980 y 1985 sólo Tlalnepantla tuvo un crecimiento positivo tanto del número de establecimientos (8.3%), como del personal ocupado (28.2%), sin embargo en el primer concepto presenta decrecimiento de su participación. Los demás municipios (Naucalpan, Ecatepec y Toluca) tuvieron tasas negativas, además de que es importante mencionar que en el municipio de Nezahualcóyotl parece desaparecer esta actividad.

En 1988 de nuevo se da un decrecimiento de la industria electrónica. El número de establecimientos baja en el país hasta un 10.5%, pero el personal ocupado aumenta en un 15.9%. En el Estado de México no sucede igual, ahora sólo cuenta con 56 empresas (21.1% menos que en 1985) y con 8 mil 303 personas ocupadas (32.5% menos que en 1985). Sin embargo, estas empresas se localizan ahora en 17 municipios.

De los datos presentados en el Cuadro 3 se puede llegar a una conclusión parecida a la precisada a nivel nacional. Por un lado, disminuye la concentración en los municipios más importantes y cada vez crece más el número de éstos donde aparece la industria electrónica. Por otro lado, esta desconcentración no queda tan clara,

**Cuadro 3**  
**Distribución de las empresas y personal ocupado en la**  
**industria electrónica entre los municipios del Estado de**  
**México en 1980, 1985 y 1988 (en porcentaje)**

<i>Concepto</i> <i>Municipios</i>	<i>Empresas</i>			<i>Personal ocupado</i>		
	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1988<sup>1</sup></i>	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1988</i>
Naucalpan	41.1	33.8	31.3	28.4	26.6	29.8
Tlalnepantla	21.4	18.3	27.1	15.5	26.4	33.2
Ecatepec	16.1	5.6	6.3	42.1	2.4	4.1
Toluca	16.1	8.5	6.3	14.0	12.5	8.5
Nezahualcóyotl	5.3	*	2.1	0.03	*	0.4
Tultitlán	*	8.5	2.1	*	13.6	0.5
Tianguistenco	*	7.0	2.1	*	1.2	0.6
Tepotztlán	*	5.6	2.1	*	1.4	0.2
C. Izcalli	*	4.2	2.1	*	8.1	1.3
Jilotepec	*	4.2	2.1	*	5.7	0.5
La Paz	*	*	4.2	*	*	10.3

Otros municipios donde apareció la industria electrónica:

Atizapán de Zaragoza  
 Cuautitlán  
 Ixtapaluca  
 Lerma  
 Tejupilco  
 Soyaniquilpan de Juárez

Participación de los municipios:						
-primeros tres:	78.6	60.6	64.7	86.0	66.6	73.3
-primeros seis:	100.0 <sup>2</sup>	81.7	77.3	100.0 <sup>2</sup>	92.9	87.2

\* - falta de datos o no existía

<sup>1</sup> -estimaciones

<sup>2</sup> -únicamente cinco

FUENTE: Cálculos propios con base en los Censos Industriales correspondientes.

en lo que se refiere a los cambios en la participación del número de empresas y personal ocupado entre 1985 y 1988, ya que crece en los tres municipios más importantes.

Este comportamiento puede deberse a diversos factores, tales como:

- a. El hecho de que las empresas no hayan podido afrontar la crisis económica que se vivía en el país en ese entonces y algunas se hayan visto obligadas a suspender la actividad y otras a recortar el personal, se nota en especial durante el período de 1980-1985.
- b. El que la industria electrónica, pasó por un periodo de definición y el proceso productivo se especializó, el Estado de México sólo recibió empresas de características específicas.
- c. Por último, es posible que la desconcentración de las empresas y la concentración de la mano de obra se deba al crecimiento del tamaño promedio de las empresas de industria electrónica en el Estado de México, y en específico en los municipios importantes de esta rama.

## CONCLUSIONES

La industria electrónica en México en la última década ha sufrido una transformación bastante fuerte. Consiste básicamente en la transformación de una industria protegida, cerrada al intercambio con el extranjero, en una industria "abierta", penetrada por las corporaciones internacionales que dedica gran parte de su producción a la exportación.

Estas características deberán también grabar sus rasgos espaciales, sin embargo estos no son todavía tan claros.

Por un lado, la industria electrónica en México presenta fuerte tendencia a la desconcentración territorial de los estados centrales del país y por otro, se está concentrando en los del norte de la república.

A nivel estatal, en el caso concreto del Estado de México, ubicado al centro del país, los procesos tampoco son muy claros.

Por otra parte crece el número de los municipios donde se localizan las empresas de la industria electrónica y en corto periodo se desarrollan los procesos de desconcentración del personal ocupado, el cual empieza otra vez a concentrarse en los tres municipios más importantes.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Castells, M., *The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring and the Urban-Regional Process*, Basil Blackwell, Oxford, Cambridge, 1989.
- Corona, L., "Informática", en: *Leonel Corona, México ante las Nuevas Tecnologías*, Centro de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 1993.
- Lyman, D., "Computadoras: Relación México-Estados Unidos", en: *Sidney Weintraub et al., Integración Industrial México-Estados Unidos: el Reto del Libre Comercio*, Diana, México, 1992.
- Malecki, E. J., *Technology and Economic Development: the Dynamics of Local, Regional and National Change*, Essex, Longman Scientific & Technical, Inglaterra, 1991.
- De María y Campos, M., "Mexico's New Industrial Development Strategy", en: Cathryn L. Thorup, *The United States and Mexico:*

*Face to Face with New Technology*, Transaction Books, New Brunswick and Oxford, 1987.

Zermeño González, R., "Estrategias para el desarrollo y la reconversión de la Industria Electrónica en México" en: *Memoria del I Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial*, XIII: Electrónica y Telecomunicaciones, FCE, México, 1987.



# CAFETICULTURA MEXICANA Y MERCADO INTERNACIONAL

EDMAR SALINAS CALLEJAS\*

## INTRODUCCIÓN

En este ensayo se plantea como objetivo presentar un panorama de la cafeticultura mexicana y analizar la coyuntura actual caracterizada por el ascenso de las cotizaciones del aromático en el mercado internacional.

Los precios internacionales del café han descrito dos ciclos a partir de la posguerra. El primer ciclo comprendido entre 1946 y 1971 tiene una fase de ascenso de 1946 a 1960 y una fase de descenso de 1961 a 1971. El segundo ciclo presenta una fase de ascenso de 1972 hasta 1986 y una fase de descenso que va de 1987 a 1992. Al año siguiente se da un repunte moderado que es seguido de una fuerte alza en el precio del grano en 1994, según las expectativas parece prolongarse hasta 1997. El primer ciclo se caracteriza en su fase de ascenso por el control monopsónico de Estados Unidos en el mercado internacional. Se transforma en regulación oligopsónica, en la fase de descenso, por el lado de los

\* Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A.

países consumidores, y por otro en los países productores se da una regulación directa del Estado en la rama cafetícola.

Estas características se mantienen en la fase de ascenso del siguiente ciclo y se ponen en crisis en la fase de descenso que se inicia en 1986. Particularmente el Convenio Internacional del Café pierde eficacia en la regulación de la oferta mediante el mecanismo de cuotas y en los países productores se inicia un proceso de desregulación estatal, por ejemplo en México desaparece INMECAFE.

En la actualidad el ciclo de los precios internacionales parece presentar una fase de descenso en la cual el periodo de los de precios a la baja es mayor que el de precios al alza. Por lo pronto, después de un fuerte descenso del precio entre 1986 y 1992 se da un repunte que podría abarcar de 1993 a 1997.

## PERFIL DE LA CAFETICULTURA MEXICANA

El café mexicano está clasificado dentro de la variedad de *otros suaves*, cuyas cotizaciones suelen ser superiores a las del café tipo arábica y tipo robusta, en virtud de las preferencias de los países consumidores.

En la actualidad hay doce estados de la república mexicana produciendo café y en orden de importancia por el volumen de producción son los siguientes: Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Jalisco, Tabasco, Colima y Querétaro. Los cuatro primeros estados son los de mayor producción y representan 70% de la producción nacional.

Los productores de café en México son alrededor de 300 mil y cultivan una superficie de 760 mil hectáreas y el promedio por productor es 2.5 hectáreas. Sin embargo los productores cafetaleros están muy estratificados dando lugar a una situación de desigualdad y heterogeneidad en la producción y el desarrollo de la rama cafetícola.

Sin recurrir a la clasificación tradicional de productores pequeños, medianos y grandes, cuyo criterio básico es el tamaño del predio, aquí se establece un criterio clasificatorio en el cual se asocia el tamaño del predio, forma de producción y reproducción del productor y, la productividad. Se considera la forma de tenencia de la tierra de manera complementaria.

La tipología que aquí se establece considera tres estratos de productores cafetaleros: a) campesinos, b) transicionales y c) empresariales.

Los productores campesinos son aquellos que poseen de entre una y diez hectáreas de café, las cuales se dividen a su vez en tres substratos: los que producen en dos hectáreas; en superficies de más de dos hasta cinco hectáreas y los que producen en superficies de cinco hasta diez hectáreas.

Los productores campesinos se caracterizan por destinar la producción de café a la generación de excedentes agrícolas para el mercado y obtener ingresos que fortalezcan su economía familiar de subsistencia.

Los productores de los dos primeros substratos son propiamente productores minifundistas y los productores del tercer substrato son pequeños campesinos.

Los productores que se denominan transicionales detentan superficies de 10 hasta 20 hectáreas y operan en parte como productores campesinos y en otra como pequeños empresarios. Estos en las fases de prosperidad del café acusan un mayor comportamiento empresarial, mientras que en las fases de declinación se desplazan a otros cultivos menos rentables y de subsistencia familiar.

Los productores empresariales poseen más de 20 hectáreas; un substrato se ubica entre 20 y 50 hectáreas; otro entre más de 50 y 100 hectáreas y el tercero posee más de 100 hectáreas de café.

Los productores empresariales son de alta especialización, aplican las innovaciones tecnológicas con mayor frecuencia, destinan su producción fundamentalmente al mercado y tratan de colocar sus excedentes de preferencia en el mercado internacional.

**Cuadro 1**  
**Estratificación social de productores cafetaleros**

Rango hectáreas	Estrato Social	Superficie hectáreas	%	Productores	%
CAMPEÑO					
-1 a 2	MINIFUNDISTA	247,484.3	32.5	194,719	68.9
+2 a 5	MINIFUNDISTA	229,622.5	30.0	64,617	22.9
+5 a 10	PEQUEÑO	133,880.1	17.5	17,706	6.2
TRANSICIONAL					
+10 a 20	CAMP-EMP	65,630.2	8.6	4,311	1.5
EMPRESARIAL					
+20 a 50	PEQUEÑO	25,990.8	3.4	815	0.3
+50 a 100	MEDIO	18,286.2	2.4	245	0.1
+100	GRANDE	40,262.2	5.6	180	0.1
TOTAL		761,756.4	100.0	282,593	100.0

FUENTE: Elaboración propia con base en Consejo Mexicano del Café.

El primer subestrato de productores minifundistas tiene rendimientos de 10.3 quintales por hectárea (Qq/ha) y generan 31.5% del producto; el segundo presenta rendimientos de 11.9 Qq/ha y participa con 32.7% del producto; el tercero tiene rendimientos de 12.5 Qq/ha y produce 16.5% del aromático. Los otros estratos de productores que conforman 2% con 20% de la superficie tiene un rendimiento superior a los 12.5 Qq/ha y generan 18.9% del producto.<sup>1</sup>

Esta aguda estratificación y polarización en la rama de la caficultura no hace otra cosa que expresar el patrón de la agricultura mexicana, caracterizada por su heterogeneidad, desigualdad productiva y distributiva.

Sin embargo cabe destacar que el peso del sector campesino es muy grande porque representa 98% de los productores y detenta 80% de la superficie, con la que aporta 80% de la producción. En

<sup>1</sup> La información estadística en este ensayo tiene como fuentes a INMECAFE y al Consejo Mexicano del Café. Esta información fue tomada de *La Reforma del Estado Cafeticultores en Solidaridad. Programa INI-Solidaridad*, México, 1994.

particular los minifundistas representan 92% de los productores con 62% de la superficie y 65% del volumen producido.

Este peso social y económico del campesinado inserto en la rama se traduce en un peso político de primer orden, de ahí los fuertes conflictos con los productores empresariales quienes lideran la rama por su superioridad en tecnología, organización y economía, relativamente.

La cafeticultura mexicana ha sido afectada no sólo por la declinación del precio del grano en el mercado internacional, sino que además este hecho ha coincidido con la desregulación estatal de la rama al desaparecer INMECAFE en 1989.

Sin embargo por el peso social, económico y político de 92% de los productores que dependen del aromático y el impacto en la generación de empleos que tiene la agroindustria cafetalera, alrededor de 2 millones, el Estado mexicano instrumentó un programa emergente de atención a cafeticultores, ubicados en el sector campesino para sortear la fase adversa del ciclo cafetalero y permitir la sobrevivencia de estos productores, sus familias y los empleos generados en la agroindustria.

## EVOLUCIÓN DE LA CAFETICULTURA MEXICANA

La cafeticultura mexicana destaca por ser la rama agrícola más importante en el sector exportador, ya que contribuye con 400 millones de dólares anuales en promedio, oscilando sus ventas de exportación entre 250 millones de dólares para los años deprimidos y alrededor de 850 millones de dólares para los años de auge.

La producción cafetalera ha manifestado un comportamiento errático en el último ciclo comprendido entre 1972 y 1994, de hecho entre 1972 y 1986 describe una tendencia al alza y a partir de 1987

la tendencia ha sido a la baja. En la fase de ascenso ha tenido dos momentos de declinación, de 1979 a 1980 y de 1983 a 1984. En la fase de descenso presenta un repunte en los años de 1988 y 1989.

En el caso de la cafeticultura mexicana el ciclo del volumen de producción y el ciclo del volumen de exportaciones se entretajan a partir del ciclo de precios internacionales. La expectativa de un precio al alza estimula la oferta producida y exportada y el repunte de éstas influye en el descenso de la cotización del aromático, entonces el volumen producido y el volumen exportado declinan y el precio del grano vuelve a repuntar.

Con el precio al alza las exportaciones de café tienden a crecer en mayor proporción que el volumen producido a corto plazo, si el precio al alza se sostiene también el volumen de producción aumenta a mediano plazo. En ese caso el volumen de exportaciones puede crecer proporcionalmente y si el precio desciende la contracción es primero en el volumen de exportaciones y después en el volumen de producción.

El volumen de exportaciones describe un comportamiento errático en el curso de los años ochenta y noventa, se puede afirmar sin embargo que presenta una tendencia al alza que va de 1982 a 1989 no obstante los altibajos, pero a partir de 1990 tiende a descender para observar un repunte de nuevo a partir de 1993 y 1994 que coincide con la recuperación del nivel de cotización del café.

Por su parte el valor de las exportaciones presenta una fase de ascenso entre 1981 y 1986 y después un comportamiento errático con tendencia a la baja hasta 1992.

Como ya se señaló la desregulación estatal de la cafeticultura se realiza en un momento en que está la inflexión al descenso en el ciclo considerando volumen de producción, volumen de exportaciones, valor de exportaciones y precio medio internacional.

Es el inicio del sexenio del Presidente Salinas de Gortari donde se aplica la reforma económica de privatización y apertura económica. Se pretende que con el retiro de la administración del Estado en la rama, sean los propios productores los que puedan regularse mediante el mercado y sobrevivan los más eficientes.

Considerando que el volumen promedio de producción en los últimos 15 años ha sido de 4 millones de sacos, los productores campesinos con superficies no mayores a 10 has contribuyen con 2.6 millones de sacos y el sector empresarial aportar 1.4 millones de sacos. De esta manera el peso social, económico y político del sector campesino es evidente por lo tanto una desregulación total pudo haber colapsado la rama.

La presencia del Estado permaneció en la cafeticultura aunque en forma limitada con el programa de Apoyo a Cafeticultores INI-SOLIDARIDAD, consistente en aportar recursos fiscales a los productores campesinos para financiar dos hectáreas de café por productor y garantizar su sobrevivencia en un contexto adverso.

En 1990 se integró el Consejo Mexicano del Café (CMC) como organismo consultivo entre el gobierno, el sector campesino o social y el sector empresarial o privado. En los hechos el Programa de Apoyo a Cafeticultores INI-SOLIDARIDAD se convirtió en una instancia para el sector campesino y el CMC a su vez lo ha sido para el sector empresarial.

Hoy día se discute la necesidad y viabilidad de integrar un organismo mixto regulador de la rama del aromático que apoye tanto al sector campesino como al sector empresarial, en una coyuntura de precios favorable.

## COYUNTURA DEL MERCADO INTERNACIONAL

El mercado internacional de café ha enfrentado una sobreoferta relativa de 20% sobre el nivel de la demanda, situación que había prevalecido hasta el primer trimestre de 1994, debido al aumento de los volúmenes de café de los productores tradicionales como a la aparición de nuevos productores.

Los mecanismos de regulación de la oferta por el sistema de cuotas fijadas mediante del Convenio Internacional del Café comenzó a ser ineficaz. Los productores empezaron a cotizar a precios menores en un mercado paralelo para canalizar sus excedentes, de esta forma se abrió una doble regulación, la del CIC con precios superiores –se fijó una banda entre 80 y 100 dólares– y la del mercado paralelo donde los precios eran inferiores. Lo que finalmente ocasionó un descenso de precios que alcanzó un piso de 54 dólares el saco en 1992 después del repunte de 1986, año en que la cotización de café alcanzó 235 dólares por saco en promedio.

El exceso de oferta y el desplome de precios reforzó la idea de desregular estatalmente la rama para que el mercado se encargara de ajustar la oferta y la demanda para estabilizar el precio y estimular la eficiencia y la competitividad de los productores.

La sobreoferta relativa del aromático encuentra explicación en diversos factores que en resumen son: a) declinación del sistema de cuotas; b) desarrollo del mercado paralelo; c) diferenciación de los mercados por tipo de grano –robusta, arábica, suaves, otros suaves–; d) desaceleración del crecimiento de la demanda en virtud de la competencia de sucedáneos y transformación del patrón de consumo en el mundo desarrollado.

En estas condiciones el desplome del precio internacional del café no se ha hecho esperar y las maniobras especulativas a la baja en las bolsas de café reforzaron la tendencia.

Estos hechos han desarticulado las políticas de regulación de precios y han afectado los acuerdos entre países productores y consumidores en los foros y organismos internacionales. No se respetan las cuotas de producción, se colocan los excedentes en el mercado paralelo, la demanda crece lentamente y se especula a la baja en las bolsas de café con las ventas a futuro.

La reciente recuperación de los precios del café en los mercados internacionales a partir del segundo trimestre de 1994, permitió un repunte de 70 dólares a 135 dólares el saco, en el tercer trimestre el ascenso alcanzó los 245 dólares bajando su techo, hacia el cuarto

trimestre la cotización del aromático bajó a 180 dólares el saco y en el curso de enero de 1995 había descendido a 170 dólares.

Esta alza repentina e inesperada del precio del café se ha debido a una situación coyuntural. El hecho agroclimático de las heladas en Brasil, que es el principal productor, afectó a 40% de los cafetos determinando la expectativa de una baja sensible en el volumen de producción para el ciclo 1994/1995.

A esta situación se sumaron el descenso de la oferta de café colombiano por las plagas que viene padeciendo desde 1990 y la retención de los excedentes de grano de los países centroamericanos, que en conjunto abastecen cerca de 50% de la demanda internacional.

México participa en el mercado mundial con 5% de la oferta y los productores no se vieron beneficiados en el ciclo 1993/1994 con el alza del precio puesto que comercializaron su cosecha en el primer trimestre de 1994 un mes antes del repunte. Los beneficiarios directos del alza de precios fueron los intermediarios nacionales y extranjeros que compraron el café barato y lo pudieron vender caro.

El efecto alcista se sostendrá por tres años según los expertos, es decir hasta el ciclo 1996/1997. Lapso durante el cual Brasil se recuperará del daño de las heladas y Colombia podrá haber controlado las plagas en los cafetos, además hay que tomar en cuenta el alza de la oferta por los niveles altos de precios y la inoperancia del sistema de cuotas, lo que en conjunto podrá generar una nueva sobreoferta y el consiguiente desplome en los precios.

En la rama de la cafecultura se está dando una transición de una situación de regulación de la oferta mediante de la intervención estatal con la eliminación de INMECAFE a una desregulación de la oferta y propósitos de privatización de toda la rama y toda la cadena agroindustrial. Este proceso se desenvuelve en una fase descendente del ciclo de precios y producción del grano con un repunte coyuntural. La intención de la estrategia es que la privatización y la competencia permitan la sobrevivencia de los productores más competitivos y sean desalojados los menos competitivos. En con-

diciones de homogeneidad en la producción del café y su agroindustrialización y comercialización esta estrategia podría ser exitosa y benéfica, pero en condiciones de heterogeneidad y con un sector campesino con un peso significativo los costos sociales, económicos y políticos pueden ser desastrosos.

Las estructuras productivas y de mercado son heterogéneas en suma y a nombre de la libre competencia y de la soberanía del mercado se puede procesar un proceso de oligopolización que finalmente tenderá a generar sus propios mecanismos regulatorios, la diferencia es que serán privados y no estatales.

Mientras se resuelve el dilema de privatizar toda la rama o modernizar simultáneamente al sector campesino y empresarial, la oferta del aromático tiene un margen para expandirse por el repunte de los precios.

Por el lado de la demanda su crecimiento relativamente lento enfrenta factores estimulantes y factores desestimulantes.

Entre los primeros estimulantes está la diversificación del producto tanto en café de grano como en café soluble, pues se atiende a una mayor gama de gustos y el mercado se puede extender horizontal y verticalmente; por otro lado, la producción de sucedáneos, las dietas ligeras y el alza del precio tienden a desestimular el consumo del café.

México dentro de los vaivenes del mercado internacional cuenta con tres aspectos halagueños: a) el alza coyuntural del precio internacional; b) restricciones en su oferta por efectos del descenso de precios y abandono de los cafetales; d) cotizaciones más altas en los cafés denominados *otros suaves*, que son los que produce el país y en la demanda de café orgánico que empieza a producir con marcada preferencia en el gusto de los consumidores en los países demandantes por excelencia.

## MODELO DE OPTIMIZACIÓN EN LA AGRICULTURA: CASO AMARANTO

MA. ELENA TAVERA\*

Los estudios sobre el amaranto han versado en torno a sus bondades nutricionales en la dieta humana, a su adaptación en condiciones geográficas diversas, así como sobre su potencialidad agro-industrial.

Aquí se investigará al amaranto desde una perspectiva económica, que demuestre como logran la maximización de su utilidad las familias campesinas ubicadas en la zona de Tulyehualco D.F., que se caracterizan por ser economías de subsistencia. El pueblo de Santiago Tulyehualco se localiza en la ribera sur de la zona lacustre que pertenece a la Delegación de Xochimilco. Tulyehualco viene de *Tulli*, juncia o tule; *Yahualli*, cerco o redonde; "EN LOS CERCOS O REDONDELES DE TULLI", es decir "EN LOS CERCADOS DE TULE"; su origen data desde los tiempos prehispánicos en que fueron parte de la tribu Xochimilca, una de las primeras nahuatlacas que llegaron al Anáhuac (Cordero 1977).

La actividad preponderante del poblado de Tulyehualco desde los tiempos prehispánicos es la agricultura de subsistencia basada principalmente en la producción de maíz y amaranto como complemento la dieta de las familias campesinas.

\* Investigadora del Departamento de Economía de la UAM-A

Para el efecto de este trabajo se consideran como unidades de observación solamente aquellas familias campesinas productoras y consumidoras de amaranto sometidas al régimen de subsistencia, como lo especifica el modelo que a continuación se desarrolla.

En la agricultura campesina, la familia es a la vez una unidad de patrimonio, producción, renta y consumo. La familia es propietaria de la tierra y suministra lo esencial del trabajo necesario para la producción y está orientada a la satisfacción directa de las necesidades de la familia y hacia la venta en el mercado.

Los estudios sobre la agricultura han versado en torno a cuáles son los elementos que no han permitido que el sector agrícola sea productivo y rentable. La mayoría de los estudios referentes a la problemática campesina salen del ámbito económico y se dirigen a los aspectos políticos y sociales, como es la estructura social y la tenencia de la tierra, por ello aquí se propone hacer un análisis desde una perspectiva ubicada en el terreno económico para demostrar que con la integración al mercado de la familia campesina de subsistencia, se eleva su nivel de ingreso y por lo tanto su nivel de vida.

La formalización del estudio de la economía campesina, permite simular el comportamiento de los agentes económicos ante cambios en sus decisiones de producir amaranto u otro producto agrícola, como en el caso de otros agentes microeconómicos, su comportamiento está determinado por la decisión de maximizar la utilidad.

Un modelo con imperfecciones en el mercado y donde prevalece el equilibrio puede definirse como un conjunto de variables escogidas, interrelacionadas y ajustadas, de tal modo que no prevalece ninguna tendencia inherente al cambio en el modelo que constituyen.

Escoger variables permite decidir al analista su selección y su inclusión en el modelo. El equilibrio en cuestión sólo puede tener relevancia en el contexto del conjunto particular de las variables elegidas y si el modelo se amplía con la inclusión de variables adicionales, el estado de equilibrio propio del modelo anterior, ya no se aplicaría al modelo ampliado.

La interrelación de variables sugiere que, para alcanzar el equilibrio, todas las variables en el modelo deben hallarse simultáneamente en estado de reposo. Además, el estado de reposo de cada variable debe ser compatible con el de todas las demás. La definición del equilibrio en estado de reposo se basa en el balance de las fuerzas internas del modelo, mientras que los factores externos se suponen fijos.

La selección de las variables para realizar el modelaje fueron escogidas en función del grado de incidencia que tienen en la optimización de la utilidad del productor de amaranto, siendo las seleccionadas las más representativas.

La metodología en la que se apoya el estudio de la problemática de las familias de Tulyehualco productoras de amaranto y que se caracterizan por ser economías de subsistencia, fue desarrollada por Alain de Janvry, en un artículo publicado en el *Economic Journal*, en noviembre de 1991. Aplica un modelo de optimización para estudiar las perturbaciones que tienen las familias campesinas de subsistencia e incorporarse al mercado.

En este trabajo retomó el modelo de maximización de utilidad, de Janvry, en su aspecto teórico con el objeto de estudiar el comportamiento de las familias campesinas productoras de amaranto en Tulyehualco D.F. Con el fin de obtener información acerca del comportamiento de las variables que caracterizan al modelo, las variables más representativas para el estudio son el precio de la cosecha, la cosecha que se destina a la venta, la cosecha que se destina al consumo, la cantidad de trabajo, el consumo de ocio, otros insumos necesarios para llevar a cabo la producción; tales como la utilización de fertilizantes, semillas, arado y tractor en los casos que se pueda utilizar, así como su ingreso en efectivo.

Esta información fue necesaria para desarrollar la versión empírica del modelo analizando, en el caso particular de las familias campesinas.

## ESPECIFICACIONES PARA EL ESTUDIO DE LA PRODUCCIÓN DE AMARANTO EN TULYEHULCO D. F.

La valoración de los insumos agrícolas es a menudo más difícil que la valoración de los insumos usados en la producción no agrícola. Cuando no se conoce el futuro con certeza, el productor afronta el problema de determinar el valor más probable de rendimientos futuros del uso alternativo de sus insumos. La distribución del ingreso en el curso del tiempo es también un aspecto importante para el productor. Si tiene que incurrir en grandes pérdidas durante los primeros años de su negocio, probablemente será imposible que continúe en la producción.

Los agricultores afrontan dos categorías principales de conocimiento imperfecto: la incertidumbre sobre los rendimientos y la incertidumbre sobre los precios en los mercados de insumos y productos.

La incertidumbre en los rendimientos, se refiere al hecho de que el campesino no puede predecir con certeza los rendimientos unitarios que recibirá de la combinación de determinadas cantidades de insumos en la producción de un bien agrícola.

La falta de certeza sobre los precios en los mercados de insumos y productos agrícolas son muy variables, la producción tiende a fluctuar mucho más de lo que variará si los productores tuvieran un control completo sobre la cantidad producida.

El análisis económico formal permite conceptualizar el comportamiento campesino en términos de maximización de utilidad, ofreciendo como alternativa una explicación estructural acorde, para explicar fallas selectivas de mercado para el trabajo o alimento. Estas restringen severamente las habilidades campesinas para responder a incentivos de precios, haciendo creer que las familias campesinas no tienen un comportamiento racional.

Las familias campesinas de Tulyehualco, productoras de amaranto se caracterizan por ser economías de subsistencia, consumen la mayor parte de su cosecha y solo destinan al mercado una

pequeña parte del total de su producción. Estas familias tienen dificultad para incorporarse al mercado y restringen su participación en éste.

Los modelos de consumo familiar, desarrollados hasta a la fecha, postulan la existencia de mercados perfectos donde se produce y se consume a nivel doméstico.

El modelo estudia la interrelación entre la decisión de producir y consumir,<sup>1</sup> las excepciones se dan en donde hay falta de riesgo,<sup>2</sup> y prevalecen bandas de precios para el trabajo.<sup>3</sup>

Strauss en 1986 derivó formalmente los precios sombra para el trabajo, cuando el mercado de trabajo está ausente, pero no lo aplica para derivar el impacto que esto tiene sobre la oferta y demanda de bienes y factores para los cuales el mercado existe. Lo que se estudiará aquí es el modelo desarrollado por Alain de Janvry y otros publicado en el *Economic Journal* noviembre de 1991, para investigar la respuesta de los campesinos ante cambios externos a su economía familiar.

Utilizó los siguientes supuestos:

A. Del lado del producto poseen:

1. cosecha para venta =  $q_c$
  2. cosecha para consumo =  $q_f$
  3. trabajo =  $q_l$
  4. otros insumos =  $q_x$  (como fertilizantes, fungicidas, etc.)
  5. la función de producción =  $G(q, z) = 0$
- $q$  es el vector de productos con valores positivos, ( $q_c, q_f > 0$ )  
e insumos con valores negativos, ( $q_l, q_x < 0$ ), y  $z$  es el vector de características estructurales de la familia campesina.

<sup>1</sup> Lau L., Yatopoulos, P. Chou, E. and Lin W. (1981), "The microeconomics of distribution: a simulation of the farm economy" *Journal of Policy Modeling*, vol. 3, pp. 175-206.

<sup>2</sup> Roe T. and Graham-Tamasi, T. (1986), "Yield risk in dynamic model of the agricultural household" In Singh.

<sup>3</sup> López R. (1986) "Structural models of the farm household that allow for interdependent utility and profit maximization decisions" In Singh, *Et. al* (1986).

**B. Del lado del consumo:**

**6. consumo familiar**

**6.1** consumo de alimentos =  $cf$

**6.2** un bien manufacturado =  $cm$

**6.3** ocio =  $cl$ , que es complemento del tiempo total de la oferta de trabajo.

**C. Otros supuestos:**

La familia posee una dotación inicial de tiempo  $Tl$  y también tiene una dotación  $Ti$  de cualquier bien  $i$ . Puede también tener una dotación de efectivo o recibir una transferencia  $S$ . La cosecha para venta se vende únicamente en el mercado y los otros insumos y bienes manufacturados son provistos por el mercado, para estos bienes la familia es un tomador de precios. El alimento y trabajo son proporcionados por las familias y eventualmente negociados en el mercado. Cuando existe el mercado para estos bienes se consideran homogéneos, con perfecta sustitución entre la oferta doméstica y la oferta de mercado y con precio exógeno ( $p_i = \pi_i$ ).

Se consideran situaciones con falla de mercado para alimento y/o trabajo. En estos casos la familia enfrenta la restricción de balancear su oferta ( $q_i + T_i$ ) y demanda ( $c_i$ ) de estos bienes llamados no negociables (NT).

Se asume que las familias maximizan su función de utilidad sujeta a una restricción de su ingreso en efectivo para bienes negociables en el mercado ( $T$ ), y una restricción tecnológica, y la condición de equilibrio para los bienes negociables y no negociables.

## ANÁLISIS EMPÍRICO

La simulación con una versión empírica del modelo admite la investigación del comportamiento de la familia campesina bajo los resultados que podrían ser obtenidos analíticamente. Para este propósito una función de ganancias Leontief y una función de utilidad indirecta logaritmizada son especificadas:

$$1. \Pi = \sum_{ij} b_{ij} \sqrt{(p_i/p_j)} + \sum_{im} b_{im} p_i z_m$$

$$2. U = \sum_k \alpha_k \ln p_k / Y + \frac{1}{2} \sum_{ki} \beta_k (\ln p_k / Y) (\ln p_i / Y) \text{ con}$$

$$3. Y = \Pi + pI + S, \text{ ingreso total}$$

La ecuación 1, determina el beneficio que se obtiene por los precios de los bienes endógenos ( $b_{ij}$ ) y los precios exógenos ( $p_i$ ); la ecuación 2, es la estimación de la función de utilidad y el ingreso total representado por la ecuación 3 que es el beneficio más las transferencias.

El sistema obtenido de oferta de producto, demanda de factores y demanda de consumo es:

$$q_i = \sum_j b_{ij} \sqrt{(p_j/p_i)} + \sum_m b_{im} z_m$$

donde  $q_i$ , representa la cantidad total de producción agrícola y en el lado de la producción,

$$\frac{p_k C_k}{Y} = \frac{[\alpha_k + \sum_i \beta_{ki} \ln p_i / Y]}{[\alpha_Y + \sum_i \beta_{Yi} \ln p_i / Y]}$$

con  $\alpha_Y = \sum_k \alpha_k$  y  $\beta_{Yi} = \sum_k \beta_{ki}$  del lado del consumo.

Los valores base para la estructura de producción y consumo de la familia son reportados en el Cuadro 1. Para identificar claramente

el rol de los mercados faltantes en el comportamiento de las familias, se necesita considerar la misma familia bajo diferentes estructuras de mercado. Esta familia entonces es ubicada para ser originalmente autosuficiente en alimento y trabajo y esto corresponde a un punto de equilibrio a precios de mercado cuando los mercados para estos bienes existen. Las simulaciones diseñadas como la introducción de mercados para alimento y trabajo, los cuales rompen la autosuficiencia, afectan la respuesta de la familia a cambios en el ambiente. Ellas sin embargo no responden al impacto de apertura del mercado para una familia que haya sido previamente restringida y donde el equilibrio interno ha sido casual a precios de mercado.

## PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos para correr el modelo fueron obtenidos por medio de una encuesta realizada a las familias campesinas de Tulyehualco que se dedican a producir amaranto. Mostrándose en el Cuadro 1.

## RESULTADOS DE LAS ESTIMACIONES

El ingreso total de la familia esta compuesto de las ganancias de la producción agrícola (14.61%), estas ganancias son el resultado de la producción de la cosecha para venta (29.22%) y de la cosecha para consumo (68.96%) del valor bruto de la producción.

**Cuadro 1**  
**Comportamiento de las familias campesinas de subsistencia**  
**productoras de amaranto**  
**(porcentajes)**

<i>Núm. de encuesta</i>	<i>Cosecha para venta</i>	<i>Cosecha para consumo</i>	<i>Trabajo</i>	<i>Ocio</i>	<i>Otros insumos</i>	<i>Otros bienes</i>
1	22	78	18.5	87.5	20	10
2	22	78	50	50	50	15
3	22	78	37	63	20	20
4	22	78	18.5	87.5	20	10
5	30	70	37	63	20	20
6	30	70	50	50	20	10
7	22	78	37	63	30	20
8	30	70	18.5	87.5	20	10
9	22	78	18.5	87.5	20	20
10	22	78	37	63	30	10
11	30	70	18.5	87.5	2	20
12	70	30	50	50	30	10
13	22	78	50	50	40	10
14	22	78	37	63	20	10
15	22	78	18.5	87.5	50	20
16	22	78	50	50	20	25
17	30	70	37	63	20	20
18	70	30	50	50	50	10
19	30	70	50	50	30	20
20	30	70	50	50	40	10
21	30	70	50	50	20	20
22	30	70	50	50	30	20
23	30	70	50	50	20	20
24	30	70	18.5	87.5	50	10
25	30	70	37	63	30	10
26	0.1	99.9	37	63	30	10
27	30	70	37	63	30	20
28	30	70	50	50	20	10
29	30	70	50	50	20	20
30	30	70	50	50	20	20
31	22	78	50	50	30	10

FUENTE: Elaboración propia, por medio de un censo realizado en la población de Tulyehualco D.F., mayo de 1994.

El resultado de las estimaciones del modelo de consumo familiar pueden observarse en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**A) Estimación de la cosecha para venta**  
**LQC=COEF(1)\*LQL<sup>2</sup>+COEF(2)+LPI\*COEF(3)**

	<i>Coficiente</i>	<i>Error</i>	<i>T-Estadístico</i>
C(1)	35.13	5.20	6.75
C(2)	-0.11	0.06	-1.71
C(3)	7.58	1.04	7.28
<i>R-Cuadrada</i>	<i>Durbin-Watson</i>	<i>Suma de los Residuales</i>	
0.70	1.96	45.48	
<i>F-Estadístico</i>			
33.62			

**B) Estimación de la cosecha para consumo**  
**LQF=COEF(1)\*LQL+COEF(2)+LQC\*COEF(3)**

	<i>Coficiente</i>	<i>Error</i>	<i>T-Estadístico</i>
C(1)	3.19	0.25	12.45
C(2)	0.19	0.06	2.93
C(3)	0.05	0.01	4.29
<i>R-Cuadrada</i>	<i>Durbin-Watson</i>	<i>Suma de los Residuales</i>	
0.60	1.98	0.66	
<i>F-Estadístico</i>			
21.62			

**C) Estimación de la utilidad**  
**LU=COEF(1)\*LB\*(2)+LY\*COEF(3)**

	<i>Coficiente</i>	<i>Error</i>	<i>T-Estadístico</i>
C(1)	0.02	0.00	5.10
C(3)	0.31	0.00	31.39
<i>R-Cuadrada</i>	<i>Durbin-Watson</i>	<i>Suma de los Residuales</i>	
0.79	0.70	0.46	
<i>F-Estadístico</i>			
110			

La elasticidad precio de la demanda tiene un valor positivo (7.5%), lo cual implica que la demanda sea elástica y la familia campesina responda en forma favorable a un aumento en el precio. Así está dispuesto a destinar mayor producción al mercado y disminuir su consumo de amaranto.

La flexibilidad respecto al trabajo es (0.19%), depende de si la familia está dispuesta a cambiar su trabajo por ocio siempre que haya un precio bajo y a la inversa.

## CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo fue cubierto con la aplicación de cuestionarios a las familias campesinas que producen y autoconsumen amaranto en la región de Tulyehualco D.F., lo que permitió obtener información sobre su comportamiento y la realización del trabajo empírico, que arrojó luz sobre la problemática planteada.

Dado que la elasticidad de la familia campesina responde a incentivos de precios, como se observó en los resultados obtenidos, se puede señalar, que esta es una condición importante para la

incorporación de la familia campesina al mercado, desarrollando elementos de intervención política que puedan ser utilizados para incrementar las elasticidades. Estos instrumentos pueden ser una mayor infraestructura, acceso a créditos, contratación de seguros para disminuir los riesgos del autoconsumo asociados a la incertidumbre en los precios de la cosecha para venta, oportunidades de empleo, homogeneidad en las formas de producción y eficiencia en la comercialización.

Elevando la productividad y disminuyendo costos, las familias pueden acceder al mercado en mejores condiciones tales que les permitan ser competitivos. Aumentando su ingreso en efectivo así como adquirir diversos bienes manufacturados que les permitan un mejor nivel de vida dejando en forma gradual de ser economías de subsistencia y destinar la mayor producción al mercado.

## REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA ¿NECESIDAD EMPRESARIAL O FALACIA GUBERNAMENTAL?

*La consolidación de un Nuevo Patrón de acumulación,... no solamente es uno de los aspectos de la llamada "Modernización", sino es condición esencial para arribar a ella.*

*EDMUNDO JACOBO MOLINA*

MIGUEL JIMÉNEZ TORRES\*

La última década del siglo xx presenta en el escenario mundial características muy especiales y novedosas en el desarrollo del sistema de producción capitalista, donde la lucha por la hegemonía en los mercados internacionales ha llevado a los países más desarrollados cual tablero de ajedrez, a estrategias que van desde la implementación de nuevas tecnologías hasta la sofisticación de sectores económicos enteros, pasando por la integración de bloques económicos que sirven de base para los ensayos expansionistas de sus posiciones comerciales y estratégicas de dominación.

Nuestra nación no ha podido evitar ser arrastrada a la arena internacional y como todo país en vías de desarrollo no ha salido tan bien librado de las contiendas por la liberalización y apertura

\* Investigador del Departamento de Administración de la UAM-A.

de su economía con el fin de integrarse a la internacionalización y alcanzar los niveles adecuados de productividad para enfrentar con mejores niveles de competitividad, eficiencia, innovación y equidad.

A casi doce años de haberse iniciado el cambio de modelo de industrialización, la situación del país no parece ser tan halagüeña como fue planteada por los ideólogos del sistema mexicano, si bien ante la coyuntura internacional vislumbraron alcanzar indicadores de producción que pudieran considerarnos para ser incluidos dentro del grupo de países con mayor desarrollo en el mundo, tan sólo con prolongar la política de reconversión industrial, se podría lograr la reestructuración productiva nacional, meta que en algunas ramas económicas se superó con creces, pero que en otras, la mayoría, son contrastantes con lo esperado.

De lo anterior surge el propósito de este trabajo, indagar en principio, ¿qué fue lo que sucedió para que no se obtuvieran los resultados previstos?, ¿en qué parte del proceso se perdió el objetivo?, ¿en qué situación estamos?, ¿se podrá llegar algún día a lo deseado?, ¿para cuándo será?, ¿cuánto más nos falta?, ¿cómo salvaremos los obstáculos pendientes?, ¿qué alternativas nos quedan?

Estas son algunas de las inquietudes que deberían tener respuesta antes de darse la transición gubernamental sexenal. Ojalá y las reflexiones que se generen de este trabajo mediante comentarios que se viertan de él, contribuyan para la formulación de las nuevas políticas públicas que se pondrán en marcha en la administración presidencial zedillista, porque sólo a la luz de evaluar tanto los logros como los reveses y ubicarlos en su verdadera dimensión se podrá avanzar y no permanecer en el error de repetir más de lo mismo.

Sometemos a revisión, en forma inicial algunas ideas sobre lo que se consideran los rasgos fundamentales de la modernidad, reestructuración, globalización, así como de la integración y competitividad, finalizando con aventurar algunas perspectivas y conclusiones sobre los escollos por superar.

## MODERNIDAD

El desarrollo del capitalismo mundial ha tenido como fuerza fundamental el de sus fuerzas productivas o el mejoramiento constante de sus técnicas de producción, mismas que a partir de la segunda guerra mundial han manifestado un desenvolvimiento sólo dibujado en las novelas de ciencia ficción. La tecnología ha superado lo creíble y con ello, los procesos productivos se han revolucionado hasta el grado de ser demasiado complejas y sofisticadas, como por ejemplo la biotecnología con la transformación de los alimentos, o el caso de la robótica.

Este desarrollo insospechado hasta hace unos cuantos años ha propiciado también la competitividad en los mercados y al amparo de las grandes empresas trasnacionales se refuerza la lucha por los avances tecnológicos que permite posiciones estratégicas de avanzada y superdominio.

El avance de estas grandes empresas no se ha dado sólo al esfuerzo de sus cuerpos directivos, sino mediante de una serie de relaciones muy difíciles de seguir y de explicar con detalle, pero que en sus grandes movimientos reflejan sus multidependencias y sobre todo el predominio acentuado de la internacionalización de las relaciones económicas (Vidal, 1993).

Las políticas de reconversión, hoy de modernización, que junto con la crisis económica, política y social de los últimos tiempos han dado la oportunidad de construir desde la plataforma empresarial hasta la del gobierno, un proyecto de desarrollo económico basado en la supremacía del sector privado, orientado al mercado externo y sin controles (Luna, 1990).

Dentro de este esquema corresponde al Estado facilitar las acciones que decidan emprender las empresas para optar entre un conjunto de alternativas que conduzcan a la "eficacia social" como medida que asegure el crecimiento constante y garantice la convivencia armónica entre sus miembros.

Modelo que cuando tenemos tiempo de reflexionarlo, nos damos cuenta de las fantasías en que vivimos, pero como nos encontramos inmersos en un sistema de masas en donde perdemos nuestra individualidad y voz ante la impotencia de poder expresar nuestras convicciones para no seguir el camino de la irracionalidad, nos dejamos conducir aún en contra de nuestra voluntad y “raciocinio”.

Una prueba de ello, la encontramos en el funcionamiento del sistema económico, pues la estrechez de los mercados sólo la puede romper una fuerza superior que es la política pública, la cual pretende en sus más claras intenciones evitar los estrangulamientos económicos propiciados por las irracionalidades de los empresarios, intermediarios y comerciantes que con el afán de aumentar sus ganancias no miden los perjuicios que provocan a la comunidad.

Sin embargo, los representantes políticos de los empresarios nos convencen de actuar y pensar como desean y así nos hacen creer que el mejor Estado es el que se excluye de las actividades económicas y las deja para que la iniciativa privada las aborde y obtenga los beneficios que permite que el sistema funcione a la perfección.

La modernidad, *slogan* tan viejo en el sistema y tan nuevo para nosotros, está ligado a los conceptos de mercado, productividad y competitividad entre otros, sin existir hasta la fecha una definición precisa de su conceptualización.

Algunos autores la consideran como el proceso de crear ventajas competitivas a nivel internacional en los bienes y servicios que produce un país y permite reforzar y ampliar las ventajas comparativas que se tienen y sostenerlas, sean éstas creadas o ya existentes. (IPE, 1989)

Bajo esta concepción empresarial de modernidad nos damos cuenta que es un proceso complejo y amplio que requiere no sólo de cambios en los aspectos tecnológicos, sino que llega hasta la coordinación de todo tipo de esfuerzos que no conduzcan a esquemas rígidos de planificación central de la economía y eso sí, que preserven la libertad de emprender.

Estos autores consideran que la modernización requiere de un cambio de mentalidad a todos los niveles y en todos los participan-

tes en el proceso de producción: empresarios, directivos, sindicatos, obreros, empleados y gobierno a todos los niveles, no sólo recursos humanos sino también se incluyen a los tecnológicos, o sea, los conocimientos aplicados a la producción de bienes y servicios; maquinaria, equipo, materiales, métodos y procedimientos, en sus aspectos de producción, administración y comercialización.

Para terminar de redondear la idea del concepto de modernidad, también se incluyen los requerimientos para transformar a la industria que sea capaz de aceptar o asimilar tecnologías, así como de producirlas en el sentido más amplio de la palabra ya que esto debe ser un esfuerzo a largo plazo, sostenido y congruente que no dependa de sexenios ni de consideraciones políticas. Por lo anterior debe formularse y formalizarse mediante los pactos entre gobierno y particulares para que se planee y prevean las contingencias y ajustes que se le puedan hacer por razones técnicas o de aplicación práctica a desarrollos con buen potencial de mercado.

De igual manera se deberá simplificar sustancialmente los trámites para que la innovación tecnológica obtenga estímulos fiscales y se minimicen las reglas de operación de los fondos para el fomento industrial, haciéndolas a su vez más ágiles y expeditas.

Con ese antecedente el proceso de modernización se presenta como:

- Superación de la crisis
- Relación con el exterior
- Receptora de iniciativas de transformación internacional

Con una visión general se considera que es una de las partes que componen al vasto movimiento de reestructuración, correspondiente a las crisis de la producción en masa del sistema de regulación económica y de las instituciones políticas y sociales que definen al régimen industrial capitalista desde los años cincuenta.

Ha recibido diferentes nombres como: "reconversión" en España; "mutación" en Francia; "reindustrialización" en el área Anglo-sajona, en México en el sexenio de De la Madrid se aceptó como

reconversión, en la pasada administración salinista se rebautizó como modernidad y fue el eje articulador de la política económica actual, pero todos estos conceptos tienen en común una internacionalidad similar (Micheli, 1990).

Para el caso mexicano la transformación a la que se sometió al aparato productivo industrial fue dirigida, supuestamente para superar las ineficiencias del modelo de industrialización, basado en la sustitución de importaciones y en su lugar se eligió un modelo definido por su alto grado de apertura al exterior, intentando recuperar así el crecimiento perdido durante las décadas anteriores (De la Garza, 1990; Quintana, 1990; Anguiano, 1990; Ruiz, 1991).

En forma sucinta y general el discurso de la modernidad comprende varios tópicos:

En lo fundamental la crisis de los sectores se presenta como debilidad nacional ante la configuración cambiante de la división internacional del trabajo.

Un segundo aspecto considera a las nuevas tecnologías como parteaguas entre lo que debe de ser desechado y lo que está destinado a florecer.

En tercer lugar, se percibe y justifica el tratamiento de *shock* como proceso impostergable de "ahora o nunca" cuyo resultado es motivo de máxima preocupación.

Finalmente se apela a la búsqueda de concertaciones entre los grupos sociales participantes en vista de la magnitud de los costos políticos, sociales y económicos que acarrearía una revolución capitalista absolutamente privada, la cual siendo realista sería imposible sin la propia intervención del Estado, dados los pesos y la funcionalidad de lo público en el proceso de acumulación, con lo que se deja la puerta abierta para adquirir el consenso y constitución de las relaciones entre el capital y el trabajo, de esta manera se crea el núcleo político de legitimidad y de adhesión social.

Ésta es la forma en que las clases trabajadoras se ven comprometidas y declinan su peso político real debido a la poca capacidad de convocatoria para proponer alternativas consistentes y viables, lo que propicia que pierdan espacios de negociación que son absor-

bidos por las clases empresariales, sobre todo las del sector exportador que se sustentan en la política cambiaria con un vasto apoyo financiero y fiscal a cargo del Estado y por supuesto, en una depresión salarial como base de competitividad y que al final viene a ser la forma en que se financia el fenómeno de la modernidad.

### MODERNIDAD EMBLEMÁTICA

Surge en 1986 el término de "reconversión" industrial, como proceso de varias modalidades dirigido en especial a superar la crisis industrial y fortalecer el tránsito hacia el nuevo modelo de industrialización, con cambios destinados a reestructurar las relaciones no sólo económicas sino también sociales y políticas que definían al sistema industrial agotado y en crisis.

La reconversión tuvo un doble contenido en su utilización, por una parte como discurso básicamente de carácter ideológico, con el cual el gobierno manifiesta la conciencia de la crisis industrial y la capacidad de comandar el sentido del cambio, proponiendo una visión del futuro en donde se lograría una industria moderna, eficiente, generadora de empleo e incorporadora de tecnología avanzada, con vocación exportadora e internacionalmente competitiva.

### MODERNIDAD REAL

La otra forma se remitió a los procesos concretos de la reestructuración industrial, dirigida a los distintos ámbitos de la gestión

económica pública o privada y que por lo mismo no tuvo una vinculación manifiesta, ni formal. Se le vinculó lo mismo, como manifestación propia de la crisis, que como acción reconstructiva o simplemente reactiva y con ello se justificó el cierre de empresas, fomento de la inversión extranjera directa, se liberalizó el comercio, redujo nóminas, transformó la legislación laboral y flexibilizó los contratos colectivos de trabajo, entre otras cosas, o sea una reconversión real. Con esta práctica se permitió el reacomodo de los agentes económicos en sus formas de competencia, organización interna de sus espacios de valorización, código de su relación con el trabajo, de su política local, etc.

Esta reconversión ha sido ponderada como uno de los éxitos de la gestión económica de la administración gubernamental y bajo el nombre más político de "modernización" fue la bandera de la actual.

## CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN

Varias teorías tratan de explicar el problemas de la crisis y la reestructuración desde el campo de la macroeconomía, existe un primer grupo que se basa en la relación Estado-Economía, en donde la crisis surge por el déficit fiscal del Estado, asociado a la inflación (O'Connor, 1985). Un segundo grupo considera que las crisis son producto de la decadencia del Estado Social propiciada por la pérdida de legitimidad Estatal (Habermas, 1982).

En el campo de la microeconomía también hay varias teorías fincadas en la esfera de la producción, así encontramos que las causas de las crisis serían técnicas y también sus soluciones (Rosenberg, 1979). Otras nos hablan del agotamiento de la base tecnológica que caracterizó a los procesos productivos en fases anteriores

de desarrollo ante la emergencia de la tercera revolución tecnológica (Gortz, 1983).

Otro grupo de teorías centran su atención en el tipo de relaciones sociales laborales y sus formas de organizar el trabajo, las cuales han llegado a su límite rígido y formal imponiéndose la flexibilidad y el consenso en los procesos productivos (Kerr y Schumann, 1988).

Hay quienes recurren a la especialización flexible, que combina la tendencia hacia la producción en pequeños lotes con el uso de equipo reprogramable y la recuperación de calificación de la fuerza de trabajo (OCDE, 1990).

También se encuentran las teorías que hablan de relacionar los diversos niveles en los que las crisis y la reestructuración se manifiesta, entre ellas está la teoría de la regulación, cuestionable en varios aspectos: por su concepción economicista del Estado, tratamiento estructuralista del problema de los sujetos sociales o su poca profundidad en relación a los pactos corporativos en el movimiento obrero (Boyer, 1989).

En síntesis, la polémica teórica actual con respecto a la crisis y reestructuración comprende diferentes niveles como: los procesos y la organización del trabajo, las relaciones laborales e industriales, la fase tecnológica, el mercado de trabajo, los pactos sociales, las políticas económicas, la globalización de la producción y la nueva división internacional del trabajo, la deuda y el financiamiento internacionales y los bloques económicos nuevos.

Como se puede apreciar, el problema es resuelto insatisfactoriamente por las diferentes teorías sobre todo en lo que respecta a la relación entre estructuras, subjetividades y asociaciones colectivas, en términos generales encontramos el tratamiento de los estructuralistas o bien que los sujetos siguen estrategias sin contexto.

A principio de la década setenta, se habló a nivel mundial que la nueva organización del trabajo alimentaba la idea de que en los años venideros el trabajo industrial podría ser distinto y mejor, aunque subyacían dos fenómenos importantes (Butera, 1985).

En primer lugar, se presenta la transformación organizativa de la gran empresa que afrontó una coyuntura caracterizada por cuatro

componentes que predominaron como tendencias dominantes de una transformación que cambió la faz y el alma de las grandes empresas, entre ellas se mencionan a:

- La investigación de nuevos modelos organizativos y filosofías de la organización.
- La época de las relaciones industriales con la explosión de las ideas de recualificación y participación.
- El endémico cambio organizativo por adaptación a la dinámica comercial, financiera y social, caracterizado por los modelos de organización y de comportamiento organizativo flexibles.
- El desarrollo de la automatización industrial, informática e información de oficinas que genera roles y unidades organizativas basadas en criterios de sistemas abiertos, control de resultados y variaciones.

El segundo fenómeno resultante del primero, la etapa de las Relaciones Industriales, presenta a los principios que rigen a las organizaciones productivas como radicalmente distintos a los que imperaban en décadas anteriores y que en general la eficiencia organizativa y la calidad de la vida de trabajo habían mejorado considerablemente.

El debate sobre las formas de trabajar puso en jaque a la organización tradicional del trabajo que tiene como base a la fragmentación y rigidez de la burocracia industrial, ya que parecía favorecer el absentismo, desmotivación, pérdidas de tiempo y los excesivos costos de supervisión. Lo cual motivó el surgimiento de estudios y reflexiones ricos como propuestas de nuevos modelos para superar a la vieja tradición de estudios críticos.

En Europa y Estados Unidos surgieron los experimentos de enriquecimiento de tareas, grupos de trabajo semiautónomos y rotación de tareas que demostraban formas distintas de organización y sobre todo que podrían ser más económicas. Entre estos casos se encuentra el desarrollo organizativo planificado, en donde las

islas de montaje constituyeron una alternativa estratégica, un plan de formación de mandos intermedios, una oportunidad para revisar la metodología de gestión, un proyecto de experimentación, divulgación y generalización y, un acercamiento a la Relaciones Industriales. Esta se caracterizó por la protesta del movimiento sindical organizado contra la organización tradicional del trabajo; por la mejora de las condiciones del trabajo y el desarrollo de la democracia industrial.

De esta manera, la organización del trabajo se transformó con el enriquecimiento, rotación de trabajo en grupo, movilidad, mandos intermedios que fueron términos que se integraron al vocabulario de esta etapa en la que las empresas se mostraron pasivas, pero permitieron cambios organizativos como las islas, grupos de trabajo, tareas con control de resultados, reducción de mandos intermedios e indirectos no necesarios, organizaciones de tipo matricial que fueron soluciones organizativas flexibles, adecuadas para soportar un alto grado de incertidumbre en cuanto al proceso productivo, a sus factores o a los recursos empleados.

El tercer componente fue el de la adaptación organizativa a la variabilidad, cuya base es, el análisis de la relación entre incertidumbre externa y flexibilidad interna, permitió la automatización en las industrias de transformación y consolidó el cambio de la organización como el conjunto de elementos humanos capaces de manejar un sistema técnico que pueda autoregularse. De esta manera se propició por un lado la robotización y por el otro, se pasó del rediseño organizativo al diseño en el que se transforman casi todos los términos del problema.

En esta etapa, ningún método de cambio organizativo en particular se impuso, pero la convicción generalizada fue que los manuales y las recetas no sirven, el diseño debe ir precedido de un análisis de la unidad que se quiere cambiar y deben estar implicadas las diferentes competencias empresariales; es necesario tener en cuenta la opinión de los trabajadores, por cierto imposible de cambiar de un sólo golpe, por lo tanto hay que preparar a la gente para el cambio continuo.

De esta manera los países industrializados transformaron aquellas empresas que operaban con ineficiencia e inaceptación social, generadoras de malas condiciones de trabajo, en estructuras grandes pero internamente articuladas y diferenciadas, cuyos componentes son aptos para ser flexibles y económicos al mismo tiempo que viables para las personas.

Al buscar el por qué de esta transformación, encontramos la existencia de un marco que la permitió como una cultura industrial en los países en donde conviven orientaciones, opiniones y enfoques diversos y contradictorios. Lo nuevo y lo viejo, las innovaciones reales y las modas culturales forman parte del mismo marco. Esto propició la creación de estructuras flexibles orientadas hacia los objetivos y armonizadas con la estrategia de las empresas; los sistemas de coordinación y control son, menos centralizados y más capilares, las unidades organizativas se diseñaron de manera que se les pueden asignar resultados medibles y que tengan gran capacidad de flexibilidad y adaptación, los grupos de trabajo dotados de cierta autorregulación están cada vez más difundidos, con frecuencia los puestos de trabajo restringidos y prescritos se substituyen por roles abiertos y responsables. Así la organización industrial pasa de ser un reloj (que funciona si todas sus piezas funcionan tal como han sido diseñadas), a ser un organismo donde todas las piezas desarrollan funciones especializadas pero se relacionan entre sí y se adaptan a los cambios del entorno.

En consecuencia, la estructura y la cultura del trabajo, así como la organización han experimentado una profunda transformación. Los cambios no se basaron en fórmulas y soluciones elaboradas, sino en experiencias, pruebas, ejemplos, enseñanzas, técnicas, estudios siempre relativos a un objeto específico: una empresa, una sección, una profesión etcétera, se trata pues de un marco muy variado.

## ESQUEMA MEXICANO

Los procesos productivos que se presentaron para los períodos anteriores a la actual crisis, se pueden resumir en los siguientes: Trabajo fordizado (cadena de ensambles), intensivo en fuerza de trabajo; trabajo en serie, como sistema de máquinas individuales sin cadena (maquinado en serie); trabajo basado en la fuerza laboral estandarizada (servicios modernos en la década sesenta); trabajo de vigilancia y control en procesos de flujo continuo, con niveles diversos de automatización; trabajo con maquinado no estandarizado (obrero especializado, oficio moderno en mantenimiento); trabajo con herramientas no estandarizado (oficio moderno en mantenimiento).

Debemos recordar que, sobre la productividad no solo influyen las bases tecnológicas sino también las formas de organización del trabajo, entre las que podemos mencionar: los procesos ford-taylorizados, con cierta configuración mecánica del proceso; procesos taylorizados sin configuración mecánica; procesos de vigilancia y mantenimiento en flujo continuo; procesos sin control estricto de tiempos y movimientos por la máquina o por los supervisores; trabajo directo con herramientas o maquinado con supervisión estricta del personal.

Un tercer factor que interviene en estos procesos productivos lo constituyen las relaciones laborales que pueden ser las condiciones que se encuentran contenidas en los contratos de trabajo o bien normadas por las leyes y tribunales respectivos; por otra parte se encuentran las no codificadas que son aquellas costumbres en el trabajo como los valores, las legitimidades, las significaciones, las representaciones y los discursos que con respecto a la productividad pueden ser instrumentales o participativos (De la Garza, 1993).

Poco antes de los años ochenta se introdujeron en el país nuevas formas de organización del trabajo que comenzaron por ser moda de algunas industrias más que un imperativo de mejora de la productividad y de la calidad, pero ya dentro de esa década la glo-

balización de la economía y la crisis de productividad, indujeron a muchas empresas a introducir nuevos esquemas organizativos, las principales formas serían: control de calidad total (cero errores, círculos de control de calidad, control estadístico del proceso); justo a tiempo; polivalencia y ampliación de funciones de las categorías; movilidad interna; equipos de trabajo; equipos de detección de fallas; filosofía y políticas de nuevas relaciones humanas e involucramiento; reintegración de funciones de producción (producción con mantenimiento y control de calidad).

Hay que hacer la aclaración de que las formas anteriores se presentaron pocas veces al mismo tiempo, prefiriendo las empresas, aspectos parciales del control de calidad, así como para el caso de las tecnologías de punta, de las que hay una segmentación empresarial que correspondió principalmente a una parte de las grandes empresas, sobre todo exportadoras y transnacionales, además de que las nuevas formas de organización del trabajo están bien concentradas en estas empresas (*Expansión*, 1990).

Manifestado lo anterior, se puede notar que la economía mexicana agregó a su desarrollo desigual, bases tecnológicas y procesos de trabajo que no fueron ajustadas a las formas tradicionales de producir en el país y donde las relaciones laborales no permitían una conexión interrelacionada acorde con las nuevas necesidades que la modernidad imponía. Por su parte, la falta de una cultura empresarial que permitiera el acomodamiento de estos tres factores en el proceso productivo fue suplida por el discurso demagógico de los líderes institucionales del Estado y de los empresarios.

Por esta razón, la política instrumentada careció de un hilo conductor que permitiera la concatenación de los objetivos de cada sector, mismos que se perdieron o se desarticulaban más con la profundidad de la crisis, la apresurada apertura comercial y sobre todo con la globalización económica mundial; de ahí que cada empresa quedó aislada con sus problemas en la lucha por sobrevivir.

## COMPETITIVIDAD

En la actualidad, la economía mundial se ha deslumbrado por las numerosas estadísticas que atestiguan la eficiencia de las empresas japonesas en la actividad industrial, además de que alcanzaron posiciones de predominio en diferentes ramas consideradas como de punta, en este sentido, eclipsó a las motocicletas británicas; superaron a los norteamericanos y alemanes en la automotriz; arrebató a los alemanes y suizos la primacía en la industria relojera; de artículos fotográficos y de la óptica; puso fin al predominio histórico de los Estados Unidos en campos tan diferentes como el acero, la construcción naval, la fabricación de pianos, las cremalleras para ropa y la electrónica de consumo (Vogel, 1979), todo ello encerrado en la mayor habilidad de gestión empresarial.

La forma en que el milagro japonés modificó las viejas estructuras formales que dieron sustento a la teoría administrativa, se vieron desplazadas con el aumento de la conciencia en los integrantes de las organizaciones. Este es el factor fundamental, aunado a otras características de la cultura oriental que permitieron el surgimiento de estos milagros de competitividad y despertaron al mundo industrializado, generando esos extravagantes elogios sobre la gestión administrativa de los empresarios japoneses (Pascale, 1984).

Por el mundo entero se difundió la propaganda positiva de las estrategias hasta el grado de convertirlas en un dogma para el triunfo en la competitividad, y hasta hubo quien creyó que el aplicarlas sería tan simple como substituir en la mano un guante por otro. El exceso de publicidad propició tantas versiones sobre el tema que fue convirtiéndose en un mito en boca de profanos y demagogos del sistema que redujeron a dos palabras la concepción del funcionamiento y manejo de las unidades de producción, en tener "conciencia industrial" en la reestructuración productiva.

Para el caso de México, ha sido notorio que el aumento de conciencia industrial medida en kilos de propaganda no es suficien-

te para dar el salto a la mayor eficiencia y a la competitividad (Pieza, 1994), parece ser que la visión empresarial ha sido limitada por el influjo de creencias, supuestos y preconcepciones acerca de la gestión, por lo tanto se ha estrechado innecesariamente su horizonte, frente a los siguientes problemas que deben superarse:

1. El desafío al frente de la práctica gerencial, lo que se hace bien no produce más que rendimientos decrecientes, hace falta algo para que nuestras organizaciones funcionen con eficacia.
2. Enfrentamos cambios en la escala de valores que rigen a nuestra sociedad, por ello las personas esperan otras cosas de las instituciones y buscan un nuevo sentido al trabajo en sí.
3. La competencia nos está matando.

Las recomendaciones que se sugieren para resolver estas situaciones son:

- Máximo aprovechamiento de los instrumentos disponibles;
- La gestión empresarial no puede ser objeto de una ciencia pura sino que de su determinación social y cultural (Rodríguez, 1994).

Este bombardeo ligero y superficial nos conduce a comportarnos de manera verdaderamente irracional y antisocial, pues ¿tenemos que actuar de acuerdo a los valores de la moda desencadenados y potencializados en una sociedad, de consumo? o mejor dicho, consumista mundial que nos obliga a adoptar y aceptar situaciones y circunstancias que no están de acuerdo con nuestra realidad de país subdesarrollado, donde predominan otros modelos de conducta y de comportamiento basado en la estrechez del mercado interno tradicional.

Al hablar de conciencia empresarial y de que ésta no es suficiente para modernizar por sí sola al país, porque tal concientización se ha venido mostrando en forma demagógica desde hace por lo menos

once años, lo preocupante es que en muchos casos no se ha correspondido con las acciones.

En 1985 se dio a conocer por parte de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) una recomendación precisa para el futuro tecnológico, destacando que “de no incorporarnos en forma selectiva a las áreas tecnológicas, se irían perdiendo mercados tanto nacionales como de exportación” (Mireles, 1985). Si se pudiera hacer una revisión para ver la actualización de ese documento, arrojaría una brecha entre la visión del análisis y la acción realizada hasta lo que va del presente año, ello conduce necesariamente a profundizar en los aspectos que han impedido concretizar el avance de tal concientización.

## GLOBALIZACIÓN

La modernización, la globalización, la apertura comercial, son fenómenos vigentes que afectan a todas las economías del mundo, destacando las altamente industrializadas en las que su población tiene un alto poder adquisitivo per cápita; después encontramos a las que son consideradas del tercer mundo por sus condiciones de escaso desarrollo industrializador y con una preponderancia de las actividades primarias, por ello consideradas como pobres, además que el ingreso por persona es bajo; en común, son estas economías las que están permeadas por las exigencias de mercado, el cual cada vez se muestra más difícil de alcanzar y sobre todo de controlar.

Estamos de acuerdo que la lucha por el acceso y el dominio de los mercados, se ha convertido en más impredecible por su inestabilidad y dinámica, por su tendencia al cambio rápido, intenso y hasta brutal que trasgrede y rechaza las antiguas expectativas e introduce otras nuevas.

El aspecto fundamental para cualquier organización, es el de mantenerse en la competencia y crecer, aunque para lograrlo tenga que recurrir a políticas de todo tipo, estrategias y procedimientos que se puedan implementar para mejorar la eficiencia y éstas son precisamente las demagógicas (Hall, 1973).

A lo largo de la evolución del sistema se han presentado modas en las tácticas de enfrentamiento desde las que se iniciaban con enfrentamientos militares, hasta las sofisticadas de hoy que terminan en integraciones estratégicas.

Un ejemplo de ello lo tenemos en el sistema de franquicias que ha invadido a los sectores de la economía de manera que las empresas extranjeras penetran en el mercado teniendo como base el prestigio de la firma internacional, pero subsume al franquiciante que se vuelve un empleado y no un socio (Melchor, 1994).

Lo anterior es sólo un esquema de cómo el proceso de globalización del capital marca la tendencia a la formación de bloques comerciales que absorben primeramente a sus tradicionales o naturales zonas de influencia, para pasar a la conquista de otras zonas que pertenecen a otros bloques, a esto se le llama integración para la competitividad.

Las zonas de influencia naturales no presentan grandes problemas debido a factores como la cercanía o las formas de control que mantienen la dependencia tradicional, de cualquier manera estos países se presentan "fieles a la marca".

El problema sobreviene cuando hay que traspasar las fronteras de dicha zona de influencia, bien porque son distantes o porque presentan el asedio de la competencia.

Este proceso de sobrevivencia-dominio (conquista) ha sido el espíritu de la cultura occidental, con base en ello, se ha expandido y controlado al mundo no sólo en la época moderna sino también después de la guerra fría.

La producción industrial ha tomado el predominio mundial, su expansión ha sido apoyada en forma externa por los organismos multinacionales que influyen al mundo financiero y como complemento de ello, no se puede negar que el abatimiento de las

fronteras de los países a causa de la globalización económica y financiera, ha generado que la problemática interna se resume a dos grandes factores: la imposición de modelos externos que distorsionan la forma de vida tanto en lo individual como en lo colectivo y; la gran diferencia en el potencial productivo y redistributivo con que se llega a la apertura comercial.

## INTEGRACIÓN

En México, el desarrollo industrializador termina de iniciarse hasta el primer tercio de este siglo, para integrarse a la economía mundial, apoyado abiertamente por el Estado revolucionario que promueve el surgimiento de una nueva clase social "la empresarial", surgida de las dirigencias de los múltiples caudillos y caciques que enarbolaron el movimiento armado. De esta manera el Estado propició la generación de empresarios que bajo su tutela y protección logran crecer sin exigencias ni apremios, descapitalizando al sector agrario y a otros grupos sociales para encumbrarse en la opulencia (Hamilton, 1983).

Las crisis de las décadas setenta y ochenta, permitieron descargar sobre el Estado todas las culpas, los malos manejos financieros, olvidando que éstas fueron sólo una etapa en el proceso capitalista que sirvió para esquilmar a los países subdesarrollados por medio de la integración a la economía internacional. Lo anterior se debió al tradicional cambio de materias primas por productos manufacturados en una etapa en la que la sustitución de importaciones les obligó a importar los bienes de capital necesarios para sus incipientes manufacturas, de esta forma la dependencia de los países pobres respecto a los industrializados se fue profundizando al mismo tiempo que los primeros ellos se sumían más en la miseria.

Al inicio de los ochentas, la crisis y las reglas mundiales cambiaron, pues en la lucha por la hegemonía internacional los Estados Unidos amenazados por europeos y japoneses, arremetieron fuerte e hicieron un esfuerzo por recuperar sus mercados naturales y zonas de influencia propiciando para esta nueva integración o globalización un tratado de libre comercio en América del Norte (Maira, 1987). Con este cambio, las estrategias y tácticas mundiales también se modificaron y la concepción de la modernización se complementó con la de apertura comercial, basándose en la tradicional filosofía de los clásicos de la economía, el liberalismo, que desempolvado y actualizado a las condiciones imperantes en el sistema se dio por llamarle neoliberalismo.

En este nuevo marco de circunstancias, la administración gubernamental mexicana modificó la política económica, la cual se orientó inesperadamente hacia la apertura comercial y en consecuencia los sectores antes protegidos pasaron a una franca y desigual competencia contra las grandes empresas transnacionales, sin tener la más mínima oportunidad de participar en dicha contienda, sólo se les proporcionó como arma ofensiva el siguiente lema: "con la reestructuración productiva se saldrá del subdesarrollo", hecho que fue apoyado por las grandes instituciones financieras internacionales que dependen de la Casa Blanca de Estados Unidos.

La actual administración gubernamental dio continuidad a esa política, recibió recursos monetarios del exterior para que no se diera marcha atrás en ninguno de los propósitos por internacionalizar la economía y para ello, se reprivatizó el sector paraestatal, se sanearon las finanzas públicas, las cuales llegaron a presentar superávit en sus últimos ejercicios. Asimismo, se controló la inflación y trató de iniciar con estabilidad el crecimiento el producto interno bruto (UNCTAD, 1983; Ochoa, 1994).

Se proyectó que con el cambio de política económica se pasaría de ser un país importador a exportador, pero no de productos primarios como había sucedido en los modelos anteriores, lo novedoso de la situación era la exportación de productos manufacturados, basándose en una estrategia de reconversión del aparato pro-

ductivo apoyada por los recursos que se obtuvieron de la reprivatización y de la reestructuración de la deuda externa permitiendo destinar recursos para el programa de modernización y apertura a las gestiones para firmar el Tratado de Libre Comercio con los países de Norte América.

Las expectativas que se crearon para la evolución de la economía mexicana fueron altas y positivas, de tal manera, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) extendió invitación al gobierno mexicano para participar como miembro de la asociación de países industrializados, además se concatenarían con la puesta en marcha del tratado de libre comercio. En el aspecto estratégico, se dio una congruencia fuerte, de tal manera que para el presente año se entraría en una fase de crecimiento económico sostenido, teniendo como base una estabilidad monetaria con una mayor distribución de la riqueza y por lo tanto un elevado nivel de bienestar social. El programa de *solidaridad* permitiría que los sectores más desvalidos del sistema reorientaran sus formas de organización para el trabajo y con sus esfuerzos dejaran de ser un peligro para la estabilidad del país.

Esta faceta de nuestra economía presenta en apariencia a un pie la utopía de la modernización con vistas a competir en el proceso globalizador de la economía mundial, pero en realidad el otro pie está materialmente enterrado en el campo del subdesarrollo. Bajo este esquema se abordaron los principios doctrinarios del liberalismo, al cual se le añadió el adjetivo de "social", para indicar que la finalidad de esta orientación tendería a fin de cuentas que resultar con una mejoría en los niveles de vida de la población en general. Pero desafortunadamente, no ha dado en el objetivo y sus pequeñas "desviaciones" beneficiaron más a las clases acomodadas y empeoraron a los ya de por sí desvalidos, quienes empeoraron por la elevación del desempleo, propiciado por la contracción económica, resultado del cierre de las fuentes de trabajo que no pudieron soportar los embates iniciales de la apertura comercial.

## RESULTADOS

Antes de seguir, recordemos algunas cifras generadas por la actual gestión gubernamental que reflejan la labor desempeñada durante los últimos seis años de política liberal en algunos rubros macroeconómicos que podrían considerarse exitosos. En los niveles micro en cambio no se pudo generar más empleos, mayores salarios y mejores niveles de vida para la población en general.

## SALDO HISTÓRICO

La administración pública mexicana, alcanzó hasta finales de agosto pasado el saldo del débito extranjero más alto de la historia, pues llegó a ser de 85, 120.2 millones de dólares, lo que fue respuesta del incremento de 26.7% que presentó el endeudamiento neto exterior en los 8 primeros meses de 1994 con relación al año previo. Esto a causa de la mayor concentración de pasivos tanto de la banca de desarrollo como de las principales empresas paraestatales, así como de los ajustes cambiarios entre el dólar estadounidense y otras monedas, principalmente frente al yen japonés y el marco alemán.

Además, el saldo referido se ubicó 5.1% por arriba del nivel con el que inició el sexenio que fue de 81,003.2 millones de dólares, así a manera de balance, de finales de 1988 a 1994 se contrataron créditos por 84,743.3 millones de dólares, cifra representativa de 99.6% del saldo de su deuda externa. También en tal período se amortizó por 80,371.7 millones de dólares, lo anterior trajo como consecuencia que en los 5 años 8 meses de la actual administración ocurriera un endeudamiento neto acumulado de 4,377.6 millones de dólares, con ello, el saldo del débito público foráneo pasó de

81,003.2 a 85,120.2 millones de dólares entre diciembre de 1988 y agosto reciente.

Sin embargo, dentro de su contribución en el producto interno bruto (PIB) el peso de la deuda externa pública bajó de 47.5 a 22.2%, elemento que también representó uno de los principales propósitos de la renegociación acordada con la comunidad financiera internacional, resultado de la mayor velocidad de crecimiento de la economía nacional (SHCP, 1994).

En cuanto a la inversión extranjera directa tenemos que ascendió a 21,085 millones de dólares entre 1988 y junio de 1994, lo que significó un incremento de 5.6 veces respecto de los 3,155 millones de dólares del sexenio anterior, el rubro que más destaca de la cuenta de ingresos es el de nuevas inversiones, determinante para que las cuentas entre entradas y salidas resultaran positivas, al pasar de 215 millones recibidos en 1989 a 4,901 millones en 1993 y un monto similar estimado al cierre de este año.

Por el lado de los egresos también crecieron en el período pero a una tasa menor, tanto las utilidades remitidas como los intereses y regalías crecieron en conjunto 35.5%, cuando los ingresos lo hicieron casi al doble a una tasa de 65.4%. Esto significó que los recursos al exterior de las empresas extranjeras instaladas en el país hacia sus filiales o casas matriz fuera menor a los ingresos por concepto de nuevas inversiones y pasivos, tanto a corto como a largo plazo.

Cabe aclarar que el saldo mencionado del flujo de inversión extranjera directa no considera los recursos que entraron al país hacia el mercado de valores, que por sus características no son considerados como inversión en activos (Secofi, 1994).

En relación a la inversión extranjera captada por el mercado accionario mexicano tenemos que de 1989 a 1994 creció más de 25 veces al pasar de 1,438 a 55,913 millones de dólares, así mismo de 1990 a julio de este año tan sólo en los mercados de capital, México colocó más de 15 mil millones de dólares sin contar las emisiones de bonos, papel comercial, coberturas y otros sofisticados instrumentos en mercados tan remotos como Austria y los mercados Dragón.

El endeudamiento corporativo alcanzó una etapa de *boom* en 1991, cuando se lanzaron al mercado más de 4 mil millones de dólares en nuevas colocaciones. A partir de entonces los montos colocados anualmente se han mantenido entre 3 mil y 3 mil 500 millones de dólares y hasta julio de 1994 se calculaba un monto colocado por empresas mexicanas de 3,800 millones de dólares (LAED, 1994).

De los países que invierten en México, Estados Unidos (EU) se coloca al frente con una participación de 63.24% del total de la inversión extranjera. Con una mínima participación le siguen en orden de importancia el Reino Unido con 6.4%; Francia y Suiza con 3.9; Alemania con 3.5; Holanda con 3.3 y por último Japón con 2.4% (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Inversión extranjera**

<i>Por países en México</i>	<i>Porcentaje</i>
Estados Unidos	63.2
Reino Unido	6.4
Francia	3.9
Suiza	3.9
Alemania	3.5
Holanda	3.3
Japón	2.4
Resto del mundo	13.4
Total	100.0

FUENTE: Reporte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Fernando Luna.  
Retomado de: Vargas Saldívar Norma, *El Financiero*, México, 30 de octubre de 1994, p. 6.

Los recursos estadounidenses captados entre enero de 1989 y junio de 1994 estuvieron orientados a las actividades del sector industrial que recibieron el 34.8% del total. En la industria manufacturera los principales subsectores que capturaron los capitales foráneos fueron: los productos alimenticios, bebidas y tabaco con el 31.4%; productos metálicos, maquinaria y equipo con 28% y,

sustancias químicas con 17.1%; por rama de actividad la inversión estadounidense en la industria se canalizó fundamentalmente hacia productos químicos e industria automotriz; en servicios se destinó a servicios inmobiliarios, servicios profesionales, técnicos, especializados y personales; además de servicios de instituciones financieras del mercado de valores (Secofi, 1994).

Sin embargo, debido a la rapidez del cambio económico, los efectos de la apertura comercial frente a la inestabilidad de cambio empresarial, los costos microeconómicos del proceso, la astringencia financiera, la dispersión institucional respecto a los nuevos instrumentos de cambio económico y la heterogeneidad de respuesta a la modernización de la planta productiva; se tuvo un "patrón dual" de crecimiento industrial o sea una estructura de mercado oligopólica dominada por empresas grandes y medianas, en el cual la mayoría, de las pequeñas y micro industrias giraron alrededor de las mismas con una participación marginal en el mercado nacional.

El "patrón dual" de crecimiento fabril también se caracterizó por un desarrollo diferenciado del sector, donde un grupo de ramas industriales presentó signos positivos de avance, productividad y exportaciones, así como algunas otras estuvieron en contracción (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Industria manufacturera**  
**División por tamaño de empresas**

<i>Tipo</i>	<i>Porcentaje</i>
Micro	76.0
Pequeña	19.0
Mediana	3.0
Grande	2.0
Total	100.0

FUENTE: Becerril Isabel, *El Financiero*, México, 1o. de noviembre de 1994, p. 26.

En pocas palabras, la factura de costo de ajuste macroeconómico de ninguna manera resultó proporcional entre los distintos sectores de la economía.

Las industrias de menor capacidad económica, pero que cumplen una labor social importante respecto a la generación de empleos, fueron las más afectadas a lo largo del sexenio.

Esta situación se puede corroborar en la estructura que guardan las diferentes divisiones de la industria manufacturera dentro del producto interno bruto del sector manufacturero, de esta situación se desprende una de sus más sobresalientes características, en todas las divisiones económicas el crecimiento del empleo fue nulo desde 1990 hasta el tercer trimestre de 1991 (ver Cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**Industria manufacturera**  
**División por ramas**

Sector	Porcentaje
Alimentos	21.0
Prendas de vestir	9.0
Editorial e imprenta	3.0
Minerales no metálicos	18.0
Productos metálicos	3.0
Maquinaria y equipo	3.0
Calzado y cuero	40.0
Otras	3.0
Total	100.0

FUENTE: Becerril Isabel, *El Financiero*, México, 10. de noviembre de 1994, p. 26.

En años anteriores las ramas en contracción tenían una dinámica de desplazamiento de trabajadores superior a menos 6.2% y las divisiones en crecimiento de menos de 2.8%. En el tercer trimestre de 1993 los indicadores fueron de menos 6.9 y menos 6.3 respectivamente.

La apertura comercial, estrategia fundamental para controlar los precios en el mercado interno propició el cierre de muchas empresas que –a decir de algunos industriales– eran incompetentes y no tuvieron asesoría para corregir el rumbo, además, al parecer el gobierno puso mayor énfasis en el aspecto comercial, descuidando las industrias de menor tamaño, pues faltó promoción real de las “herramientas” que se le proporcionaron; incluso los empresarios aseguran que dentro de las pequeñas y microindustrias se localiza el mayor rezago económico del régimen gubernamental que está por concluir (Terrones, 1994).

La industria manufacturera gasta 58.6 centavos de cada dólar que las empresas mexicanas destinan a las importaciones y de ésta el sector de maquinaria y equipo la encabeza con un monto de 20,818 mdd.

La tendencia a comprar en el extranjero ha ido en aumento a partir de 1988 cuando el sector importaba 56.5 ctvs. de dólar, mientras que para 1993 se elevó a 57.9 ctvs. y en junio de 1994 aumentó a 58.6 ctvs. (ver Cuadro 4).

La demanda de las importaciones obedece a que los industriales encuentran precios más bajos en otros países, principalmente Estados Unidos, además de los apoyos fiscales que reciben al importar bienes e insumos que después son incorporados a los productos finales destinados a la exportación.

Cabe destacar que durante el período 1988-93, las compras al extranjero han tenido un incremento de 239.7%; y todo indica que continuará el aumento pues tan sólo durante el primer semestre de este año, las importaciones ya representan el 57.6% de las realizadas en todo 1993 (B de M, 1994).

Con lo anterior, llegamos a que la balanza comercial mexicana permanece en constante déficit pues como vimos las importaciones aumentan y lo hacen más que las exportaciones mexicanas que pasaron de poco más de 30 mdd. En 1988 a 52 mil mdd. en 1993, y en los primeros 8 meses del presente año alcanzaron la cifra de 39 mil mdd. En cuanto a las importaciones también se presentó un crecimiento ya que de 28 mil mdd. registrados en 1988 llegaron a

**Cuadro 4**  
**Importaciones de mercancías**  
**Industria manufacturera**

<i>Sector</i>	<i>1988*</i>	<i>%</i>	<i>1994 (jun)*</i>	<i>%</i>
Alimentos, bebidas y tabaco	1,233	6.8	1,796	5.1
Textiles, artículos de vestir y cuero	452	2.4	2,017	5.7
Industria maderera	80	0.4	342	0.9
Papel, imprenta e industria editorial	797	4.4	1,395	3.9
Derecho del petróleo	504	2.8	625	1.8
Petroquímica	663	3.7	336	1.0
Química	1,882	10.4	29,785	7.9
Fabricación de productos minerales no metálicos	161	0.9	491	1.4
Siderurgia	1,089	6.0	1,960	5.5
Minerometalurgia	409	2.3	541	1.5
Productos metálicos, maquinaria y equipo	10,248	56.5	20,818	58.6
Otros	601	3.4	2,366	6.7
Total	18,119	100.0	35,472	100.0

\* Datos actualizados por el Banco de México.

FUENTE: Vargas Saldívar Norma, *El Financiero*, México, 4 de noviembre de 1994, p. 19, millones de dólares.

65 mil mdd. el año pasado y a agosto del presente, suman casi 47 mil mdd. Con esto, la balanza comercial del país hasta agosto de 1994 es deficitaria con 9 mil mdd (B de M, 1994), (ver Cuadro 5).

Finalmente podemos decir que una de las medidas adoptadas más importantes desde la anterior administración de gobierno y refrendada por la actual, fueron las acciones encaminadas a la privatización de empresas que estando en poder o controladas por el gobier-

**Cuadro 5**  
**Balanza comercial**  
**Cifras en millones de dólares**

<i>Año</i>	<i>Saldo</i>		
	<i>Total</i>	<i>No maquiladoras</i>	<i>Maquiladoras</i>
1989	405	-2,596	3,001
1990	-882	-4,434	3,552
1991	-7,278	-11,329	4,051
1992	-15,933	-20,676	4,743
1993**	-13,481	-18,891	5,410
1994***	-8,860	-11,476	2,616
<i>Exportaciones</i>			
1989	35,171	22,842	12,329
1990	40,711	26,838	13,873
1991	42,688	26,855	15,833
1992	46,196	27,516	18,680
1993**	51,886	30,033	21,853
<i>Importaciones</i>			
1989	34,766	25,438	9,328
1990	41,593	31,272	10,321
1991	49,966	38,184	11,782
1992	62,129	48,192	13,937
1993**	65,367	48,924	16,443
1994***	47,691	28,141	19,550

\*\* Datos preliminares.

\*\*\* Hasta el mes de julio

FUENTE: Banco de México.

no federal, fueron consideradas como susceptibles de pasar a manos de los inversionistas privados, el proceso de privatización de las entidades públicas en donde México aparece como líder tanto en América Latina y otros países del mundo subdesarrollados. En el período 1988-92 las 35 privatizaciones más importantes (medido en montos de venta superiores a los 100 mdd.) fueron realizadas por tan sólo 14 países y México es responsable de 16 de ellas, es decir,

cerca de 50%, las que suman un monto equivalente a los 11,870 mdd., involucrando a empresas de diversa naturaleza.

Las privatizaciones más importantes fueron las referidas a los bancos, Teléfonos de México, Mexicana de Cobre, que ocupan los lugares primero, segundo y quinto en la lista de las 35 mencionadas en cuanto a monto involucrado, de lo anterior, no deja lugar a dudas que la política mexicana de privatizaciones ha sido una de las más espectaculares en el mundo, en cuanto a cantidad de empresas y cifras de ventas (Olmedo, 1994).

Otro de los más grandes éxitos de la política neoliberal fue el despido de un millón ciento trece mil seiscientos veintisiete burócratas en el sexenio, ya que en 1988 el gobierno federal empleaba a 1,934,610 personas. En 1993 sólo empleaba a 870,983. Si a lo anterior le agregamos las cifras del sector manufacturero que ocupaba en el primero de los años mencionados a 945,622 obreros y para 1993 sólo registró a 850,243 trabajadores, lo que muestra que perdieron su empleo 95,379 ciudadanos y la justificación a lo anterior es que "el proceso de reconversión y modernización en las empresas requiere tiempos de maduración y coincide con el crecimiento histórico más elevado de mexicanos en edad de trabajar" (Salinas, 1994).

## PROSPECTIVA

Los recientes acontecimientos en el primer trimestre del año dieron una sensación de intranquilidad social, originada esencialmente por la ficción política, delimitada por una recesión interna e internacional, cuando las tasas de interés se vislumbran a la alza y por lo tanto dan al ambiente un aire de mayor incertidumbre para el desarrollo de las empresas, las cuales han resentido los efectos desastrosos de

una apertura drástica e impensada, y hasta podría decirse hecha de persistente intención contra los nacionales (Cárdenas, 1994).

Todo parecería indicar que nos acercamos de nuevo a las épocas difíciles donde reina el caos, los créditos elevan sus tasas de interés como consecuencia de la salida de capitales nacionales y de las inversiones extranjeras que se van en busca de mejores rendimientos y mayor seguridad, dejándonos en condiciones precarias por el deterioro de las finanzas públicas y que *en forma de impuestos* pagarán los mexicanos e irán a engrosar las arcas de los grandes consorcios transnacionales, dueños de la deuda pública interna y externa.

Pero ante este turbulento panorama se cuenta con aspectos que se pueden considerar positivos o al menos no tan desfavorables como lo esboza la ficción política, la cual en estos momentos pareciera indicar que la incertidumbre generada por la lucha democrática de la sucesión presidencial estuviera en sus momentos más álgidos. La verdad es que el grupo en el poder cuenta todavía con los controles del proceso sucesorio, por lo tanto, no habrá mayores efervescencias que "derramen" la paz social.

En lo económico se cuenta con el apoyo firme del exterior, con medidas que permiten dar mayor confianza al actual grupo dominante. De ahí que se vislumbre un futuro no tan caótico, por ejemplo entre las medidas que refuerzan, se tiene el respaldo de seis mil millones de dólares a disposición del Banco de México (Fuentes, 1994; Esteves, 1994).

Encontramos que la confianza externa tiene su continuación en el programa económico que se viene delineando desde hace más de once años y al cual las organizaciones empresariales hacen eco y manifiestan su apoyo al asegurar que después de las elecciones políticas del mes de agosto, se recobrará el sendero de la estabilidad y del crecimiento económico (Ochoa, 1994).

Por eso la perspectiva para las empresas sigue vigente en la necesidad de mejorar su situación interna para lograr alianzas estratégicas con empresas extranjeras para que puedan permanecer en el mercado. La estructura de la planta productiva se debe orientar

a la integración de las micro, las pequeñas y medianas empresas, mismas que se eslabonen y formen subsidiarias para acoplarse a las grandes empresas que serán las que participaran en el comercio exterior por medio del aumento de sus exportaciones manufactureras.

Con base en lo anterior se puede considerar que no es necesario una nueva cultura industrial que obligue al dogmatismo de los participantes, la solución es que las empresas se integren, desde las micro hasta las grandes en esa cadena de abastecedoras para satisfacer las necesidades de los mercados internacionales de las respectivas zonas de influencia, de los monopolios a los que se lleguen a afiliarse con el apoyo de los organismos multinacionales.

Considerando las tendencias actuales de la realidad, ésta es la última alternativa viable en la que encontrarán un campo para que las empresas funcionen, por que de no ser así, las perspectivas para sobrevivir son limitadas, porque el campo de la competitividad se encuentra bloqueado y las posibilidades de tener acceso a las tecnologías de punta están muy lejanas debido a que se desconocen cuáles son las que se requerirán en su momento para satisfacer al cambiante mercado. Asimismo se carece de una infraestructura que permita seleccionar con oportunidad las técnicas apropiadas, faltan avales para acceder a los créditos financieros en la magnitud y pertinencia adecuadas.

## CONCLUSIÓN

Ahora bien, si en realidad se desea que exista una mayor participación de las empresas nacionales en esta nueva etapa mundial es necesario que la política económica del nuevo gobierno marque la presencia de un conjunto de políticas industrial y tecnológicas, para que se abra otra alternativa donde la economía encuentre causas a

su verdadero desarrollo autónomo y los empresarios tomen conciencia de su compromiso social y dejen de ser vulnerables a las decisiones de los consorcios multinacionales (Sales, 1994; Guadarrama, 1994).

La base debe ser la verdadera concertación de los sectores involucrados y no como hasta ahora en forma disfrazada, para que cada quien sea responsable de las funciones que se le asignen.

Recordando que el poderío de las grandes empresas transnacionales radica en la cultura que poseen y que de ésta se ha formado un mito que se repite en boca de los jilgueros gubernamentales y empresariales; algo que ha faltado y que falta en las políticas de las organizaciones nacionales y que por tal motivo, como carecemos de ello, estamos condenados al fracaso y sólo podremos salir si llegamos a construir una cultura basada en la subordinación de la integración estratégica y entonces como el ave fénix, resurgir de nuestras cenizas para remontar alturas insospechadas.

En lo personal, pienso que esto es una falacia y que el *slogan* de que se requiere una reestructuración productiva que contenga a una nueva doctrina para la nueva generación de empresarios, es parte del mito que impera en los empresarios tercermundistas que se espantan con la presencia de la luz de un nuevo día.

La exposición anterior se basa en lo siguiente:

1. Con la apertura económica, las empresas nacionales que subsistan, aceptarán las políticas y las condiciones que impongan las empresas transnacionales que las integren o que las absorban. De ahí la perspectiva de una cultura nueva que contará con mayores elementos heterogéneos y será más difícil descifrarlos para los empresarios nacionales de las medianas, pequeñas y micros, puesto que cada organización que se establezca tendrá y traerá su conjunto de reglas y políticas que a ella le interesen y por esa razón muy difícilmente se permitirá que las empresas locales desarrollen por sí solas una cultura propia, al menos en el corto y mediano plazos, ya que en la subordinación nunca ha sucedido tal cosa a menos

- que surjan factores que permitan la cohesión y homogeneidad interna.
2. Con la globalización los grandes consorcios multinacionales están transformando sus objetivos y sus políticas, puesto que ellas también están cambiando con las integraciones continuas que realizan (Barba, 1990).
  3. Durante los once años que llevamos con la nueva política del cambio estructural, todavía no se tienen más que planes y promesas. Nada más en este año que se inició la apertura, el 20% de las empresas del sector de micro, pequeñas y medianas han cerrado ¿qué será para cuando termine el año, si seguimos en este proceso de recesión, en que, las tasas de interés tienden a subir, el dinero se vuelve más caro y el crédito más lento y costoso?
  4. Es indispensable establecer una política económica que concerte los intereses de los involucrados en cada sector de la actividad económica nacional, sin que se llegue al exceso de proteccionismo como en el pasado, pero eso sí, con un claro apoyo a los recursos nacionales, con el objeto de que los beneficios que se generen redunden en el mejoramiento de la distribución de la riqueza y del aumento del nivel de vida de los mexicanos.
  5. La concertación de la política de ciencia y tecnología vinculada a la real formación de los recursos humanos calificados para el mercado de trabajo. Para ello, se debe de incrementar el gasto tanto federal como privado y evitar la disminución, que se presentó en el período de 1980-1994, cuando se redujo del 0.43% al 0.35% con relación al Producto Interno Bruto (Didricksson, 1994).
  6. En este mismo sentido se debe de mejorar la situación de la relación ciencia-tecnología-competitividad. La OCDE reporta que en el período 1983-1991 existió un retroceso del 17.75% real en promedio anual en el campo de la investigación y el desarrollo, lo que manifiesta mundialmente el fracaso de la política tecnológica mexicana (Guadarrama, 1994).

7. La nueva política económica industrial debe eliminar distorsiones que persisten en el entorno de la actividad productiva tales como: exagerada heterogeneidad de la industria, concentración de la producción, existencia de intereses oligárquicos, rezagos en la organización de las pequeñas y medianas empresas (Terrones, 1994), la excesiva regulación de la actividad económica y por último, permita orientar la economía equiparando los factores de productividad como capital, financiamiento, cargas fiscales, regulaciones, etc.
8. Ha quedado asentada la necesidad de una nueva cultura productiva fincada en una política industrial permeable a las modernas ideas e instrumentos flexibles en su forma de operación, que cuente con la eficiente participación de los organismos de representación de cada sector involucrado. Así se podrán otorgar los apoyos e incentivos para que las empresas puedan reconvertirse, fusionarse y se internacionalicen con o sin alianzas estratégicas.
9. Ante la amenaza de que el aumento del déficit comercial y la contracción del flujo de inversión externa en el segundo semestre del año lleven al país a un desequilibrio del sector externo, difícil de administrar en los primeros años del gobierno zedillista y; ante la propuesta de algunos grupos de la iniciativa privada para financiar las cuentas externas mediante la liberalización al capital extranjero, se deben proteger los sectores económicos estratégicos: electricidad, ferrocarriles, telecomunicaciones y petróleos mexicanos.
10. Ante el ancestral desequilibrio en el déficit comercial y con el afán de controlar las excesivas importaciones para defender a los productores nacionales del comercio desleal se deberían de instrumentar certificados de origen para: textiles, vestido y calzado, así como promover el segundo reconocimiento en las aduanas.
11. Con la experiencia que ha sufrido el sector de micro, pequeñas y medianas empresas es indispensable la incorporación de mecanismos que difundan las oportunidades comerciales y de

negocios que se lleguen a detectar en el extranjero, así como para defenderlos de las prácticas desleales.

12. Ante la gran cantidad de problemas que se les presentan a los empresarios en las tramitaciones aduanales, es indispensable la concertación de convenios entre la SHCP y las Cámaras de representación de éstos para conseguir la implementación de cursos de capacitación en materia aduanera, con lo cual se agilicen los trámites y gestiones, así como marginar el ingreso de productos que dañan injustamente a los artículos mexicanos.
13. Quedó comentado que uno de los logros de la política neoliberal ha sido el aumento del desempleo en todos los sectores de la economía, es por ello que urge la aplicación rigorista de una verdadera política de capacitación que permita el reciclado de la mano de obra, y no como hasta ahora, que se ha presentado la disminución de las comisiones mixtas de capacitación a nivel nacional.
14. Otra causa que alimenta a la cifra del desempleo así como a la disminución del poder adquisitivo, la constituye el aumento de la inseguridad industrial en el país, por lo cual la fuerza de trabajo es diezmada y desprotegida en los momentos en que requiere de mayores atenciones, tanto para recobrar sus aptitudes como su posición laboral.
15. Ante la política de la actual administración de dar mayor impulso al desarrollo comercial, se hace necesaria la implementación de mecanismos y estrategias para que el sector industrial recobre su dinamismo y se deje de requerir importaciones de maquinaria, equipos y bienes intermedios para la producción, los cuales desequilibran a nuestra balanza comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de México, "La industria maquiladora, principal importadora" de Vargas Saldívar, Norma, *El Financiero*, México, 4 de noviembre, 1994, p. 19.
- Barba Álvarez, Antonio, "Estrategia corporativa y tecnología hacia un nuevo modelo de organización" en: *Organización y Sociedad: el vínculo estratégico* de Eduardo Ibarra Colado, UAM-I, México, 1990, p. 46.
- Beckhard, R.A., *Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos*, Edgar Blücher, Sao Paulo, 1972.
- Boyer, R., *La teoría de la regulación: un análisis crítico*, Humanitas, Buenos Aires, 1989.
- Butera, F., *El cambio organizativo en la gran empresa en Italia*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1985.
- Cárdenas, Rogelio, "Tiempo Nublado", *El Financiero*, México, 21 de marzo de 1994, p. 1.
- Cortina Legorreta, Fernando, Presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) en: "Adaptarse a la dinámica del cambio" de Becerril, Isabel *El Financiero*, México, 22 de abril, 1994, p. 25.
- De la Garza Toledo, Enrique, "Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México" en: La Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México" en: *La modernización de México* de Anguiano, Arturo, Coordinador UAM-X, 1990, p. 315.
- De la Garza Toledo, Carlos, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM-UAM-I, México, 1993, p. 4.
- Didriksson, Axel, "Modernización en la ciencia y tecnología", *El Financiero*, México, 30 de marzo, 1994, p. 55.
- Drucker, P.F., "Management" *Harper & Row*, New York, 1972, p. 17.
- Estévez, Dolia, "Ordena desalentar turbulencias financieras", *El Financiero*, México, 25 de mayo, 1994, p. 40.

- Expansión, "Modernización Industrial", *Expansión*, México, 23 de mayo, 1990.
- Fuentes, Rosana, "Confían inversionistas en el futuro del país", *El Financiero*, México, 6 de mayo, 1994, p. 4.
- Glen, Federico, *Psicología social en las organizaciones*, Zahar, Brasil, 1976, p. 80.
- Gortz, A., *Los caminos del paraíso*, Laia, Barcelona, 1983.
- Guadarrama H., José de Jesús, "Sin inversión tecnológica, desarrollo industrial limitado", *El Financiero*, México, 23 de mayo, 1994, p. 40.
- , "Fracasó la política tecnológica mexicana", *El Financiero*, México, 7 de abril, 1994, p. 29.
- Habermas, J., *Problemas de legitimación del capitalismo tardío*, Amorrortu, Buenos Aires, 1982.
- Hall, Richard H., *Organizaciones: Estructura y Proceso*, Prentice Hall International, México, 1973, p. 7.
- Hamilton, Nora, "Estado y burguesía en México 1920-1940", *Cuadernos políticos* núm. 36, México, 1983, p. 56.
- (IPE) Instituto de Propositiones Estratégicas A.C., "Propuestas del sector privado", *COPARMEX, CONCANACO*, México, 1989, p. 80.
- Kerr y Schumann, *Hacia una reprofesionalización de trabajo industrial*, Siglo XXI, Sociología del Trabajo núm. 2, Madrid, 1988.
- LAED, Latin American Equetin Database en "El saldo de la IE capturado por el Mercado bursátil mexicano" de Arroyo, Rosa Elba, *El Financiero*, México, 1 de noviembre, 1994, p. 17a.
- Larry, G., "Evolución y revolución en las organizaciones", *Harvard Bussiness Review*, julio-agosto, 1972.
- López Barredo, Francisco, Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI) en: "Necesidad de una mentalidad exportadora para competir" de Hernández, Guadalupe, *El Financiero*, México, 1 de noviembre, 1994, p. 21.
- Luna Ledezma, Matilde, "Modernización y Representación Empresarial" en: *La modernización de México* de Anguiano, Arturo, UAM-X, México, 1990, p. 205.

- Maira, Luis, "Cambios en hegemonía internacional" en: *México ante la crisis* de González Casanova, Pablo, Siglo XXI, Tomo I, México, 1987, p. 54.
- Mejía Lira, José, "Los límites de la participación de la empresa pública en la modernización" en *Gestión y estrategia*, UAM-A, México, julio-diciembre, 1991, p. 63.
- Melchor Sánchez, Ma. Isabel, "Atacar mercados especializados", *El Financiero*, México, 15 de mayo, 1994, p. 10.
- Michelli, Jordi, "La reconversión y la empresa privada: apuntes de una trayectoria" en: *La modernización de México* de Anguiano, Arturo, UAM-X, México, 1990, p. 102.
- Mireles García, Carlos, "Perspectiva industrial 2010", *CANACINTRA*, México, 1985.
- OCDE, *Las nuevas tecnologías en la década de los noventa*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1990.
- O'Connor, J., *La crisis fiscal del estado*, Anagrama, Madrid, 1985.
- Ochoa Gómez, Connie, "El país, segundo lugar en créditos", *El Financiero*, México, 4 de abril, 1994, p. 8.
- , "Libre mercado, incapaz de ofrecer bienestar", *El Financiero*, México, 13 de abril, 1994, p. 4.
- Olmedo Carranza, Bernardo, en Síntesis hemerográfica semanal, núm. 158, IIEC, UNAM, México, 13-19 de octubre, 1994.
- Pascale, Richard T., *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Grijalbo, México, 1984, p. 20.
- Pieza Rugarcía, Ramón, "La inexistente mejora de la productividad de la industria mexicana", *El Financiero*, México, 28 de marzo, 1994, p. 8a.
- Pozo, José Antonio del, Presidente de la Comisión de Proyectos Urbanos Regionales y Económicos de Matamoros (COPUREM) en: "Difícil adaptación de empresarios a las reglas del TLC" de Javier Dragustinovis, *El Financiero*, México, 20 de abril, 1994, p. 23.
- Quintana López, Enrique, "La reestructuración del poder económico y sus contradicciones" en *La modernización de México* de Anguiano, Arturo, UAM-X, México, 1990, p. 236.

- Rodríguez López, Leticia, "Lograr un país moderno es el reto", *El Financiero*, México, 3 de abril, 1994, p. 3.
- Rosenberg, N., *Tecnología y economía*, G. Gilli, Madrid, 1979.
- Ruíz Dueñas, Jorge, "Estado y modernización económica" en *Gestión y estrategia*, julio-diciembre, UAM-A, México, 1991, p. 15.
- Sales Gutiérrez, Carlos, "Algunas consideraciones sobre política económica", *El Financiero*, México, abril, 1994, p. 10.
- Salinas de Gortari, Carlos, "Sexto Informe de Gobierno" en: *El Financiero*, Iván Sosa, México, 2 de noviembre, 1994, p. 9.
- Sánchez Díaz de Rivera, Antonio, "Confederación patronal de la República Mexicana" en: Generar igualdad de oportunidad para todos, *El Financiero*, México, 27 de octubre, 1994, p. 30.
- SECOFI, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Sexto Informe de Gobierno" en: *El Financiero* por Gustavo Sauri, México, 3 de noviembre, 1994, p. 5a.
- , "Manufactura la rama más atractiva para el capital extranjero" en: *El Financiero* por Vargas Saldívar, Norma, México, 30 de octubre, 1994, p. 6.
- SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Sexto Informe de Gobierno", Anexo estadístico en: *El Financiero* por Piz, Víctor Felipe, México, 2 de noviembre, 1994, p. 5a.
- Terrones López, Víctor Manuel, "Lamentable rezago tecnológico en 92% de la industria", *El Financiero*, México, 24 de abril, 1994, p. 28.
- , "Monopolios fortalecidos" en: *El Financiero* por Becerril, Isabel, México, 1 de noviembre, 1994, p. 26.
- Unctad, "Orientaciones finiseculares del financiamiento externo para el desarrollo", *Revista de Comercio Exterior*, México, enero, 1983, p. 91.
- Vidal, Gregorio, "La economía norteamericana y la conformación de bloques económicos" en: *Transformaciones de la economía internacional*, UAM-I, Serie de investigación 10, México, 1993, p. 13.
- Vogel, Ezra F., "Japan as number one: Lessons for America", *Cap. 2*, Harvard University Press, Cambridge, (MASS), 1979.

## ORGANIZACIÓN FLEXIBLE, NUEVA FORMA ORGANIZACIONAL DEL CAPITALISMO POSTINDUSTRIAL

ANAHI GALLARDO VELÁZQUEZ\*

*Las nuevas formas organizacionales están emergiendo de manera identificable y son el resultado de la transición del capitalismo industrial al postindustrial.*

*WOLF V. HEYDEBRAND, agosto de 1989.*

En los linderos del siglo XXI, bajo un contexto de crisis socioeconómica, política, cultural y ecológica de alcance mundial; con cambios radicales en las relaciones internacionales expresados en el proceso de globalización, en la conformación de nuevos bloques económicos regionales y; en las profundas transformaciones tecnológicas que han tenido lugar en los campos de la microelectrónica, las telecomunicaciones y la biología molecular que sustentan rediseños socioeconómicos y políticos inéditos; nos conducen a plantear que el estudio de las organizaciones debe realizarse mediante aquellas aproximaciones teórico-metodológicas que consideren las características del nuevo entorno mundial. Aproximaciones que tomen en cuenta la complejidad creciente, el cambio acelerado y la incertidumbre que hoy se vive para que permitan analizar las formas

\* Investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A.

organizacionales emergentes como respuestas a las necesidades socioeconómicas y políticas del sistema global.

Bajo tal perspectiva es posible entender que las formas organizacionales aportadas por el taylorismo, el fordismo y ahora el toyotismo, son maneras de organización y control del proceso de trabajo que surgen históricamente para apoyar el desarrollo del sistema capitalista, particularmente en momentos de crisis.

Así el objetivo de este ensayo es hacer un recuento de las características básicas de dichas formas de organización, con énfasis especial en la forma organizacional gestada por el toyotismo, la organización flexible, para revisar su pertinencia en el proceso de modernización que atiende la empresa mexicana, ante las exigencias del mercado global.

#### CAMBIOS EN LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO

En primer lugar es importante señalar que entre las formas organizacionales gestadas por el taylorismo, el fordismo y el toyotismo, a pesar de sus especificidades, se observa una secuencia de reforzamiento en el objetivo de darle viabilidad al sistema económico capitalista del cual emergen.

La forma organizacional de la producción en masa, surgida del fordismo tiene, por ejemplo, su antecedente en la revolución taylorista de principios de siglo, que se caracteriza por la estandarización de las operaciones, la rigurosa separación entre la oficina de métodos y el taller, entre la concepción del cómo hacer y la ejecución manual, cuyo objetivo era generalizar el método aparentemente más eficaz para producir (*the best one way*), eliminando tiempos y movimientos, interrupciones y disfunciones en los puestos de trabajo.

Con el taylorismo se obtienen ganancias de productividad mediante un proceso de aprendizaje colectivo, organizado desde arriba, es decir se ejerce un control riguroso sobre la intensidad del trabajo, sobre el número de operaciones realizadas por hora de trabajo, al poner en acción procedimientos estandarizados que se ordenan a los operarios mediante la oficina de métodos.

Cabe señalar que el logro histórico del taylorismo fue acabar con el control que el obrero de oficio ejercía sobre el proceso de trabajo, esto es, eliminar el dominio del trabajador sobre la forma de hacer y los tiempos de producción requeridos, colocando en su lugar la ley y norma patronales, vía la instauración de la administración científica del trabajo (Coriat B., 1988).

Taylor fue claro en sus ideas sobre el valor del trabajo al apuntar que la fuente de la riqueza no la constituía el dinero sino el propio trabajo del hombre, así que sólo un aumento en la productividad del trabajo podría favorecer el desarrollo de la acumulación del capital y esto, fue precisamente lo que consiguió con su modelo organizacional.

Sin embargo al finalizar la década veinte se presenta en Estados Unidos una crisis de sobreproducción, manifiesta en un subconsumo de masas frente a la capacidad productiva real de la sociedad, lo que hizo necesario implementar ajustes a nivel social y organizacional que permitieron el establecimiento generalizado del fordismo, un modelo productivo y distributivo innovador, que logró generar un mercado de masas para la gran producción acumulada.

En el fordismo, la diferencia estriba en que la forma organizacional y control del proceso de trabajo concomitante a ella, se da mediante las normas incorporadas al dispositivo automático de las máquinas, o sea, es el propio movimiento de las máquinas, caso de la cadena de montaje quien dicta la operación requerida y tiempo asignado para su realización (Coriat B., 1988).

Aquí gracias a los transportadores de materiales se eliminan los *tiempos muertos del taller* y con ello se prolonga la duración efectiva de la jornada de trabajo, se reduce también el trabajo complejo al lograr una subdivisión mayor del trabajo.

En suma, la producción de mercancías estandarizadas y en grandes series se convierte en la norma, el resultado es una mayor producción, la llamada "producción en masa". En términos macro-sociales, el éxito radicó en que el salario medio y la productividad media alcanzada en la fábrica crecieron a ritmos similares, es decir, la producción en masa tenía su correspondiente mercado de masas apoyado en una regulación estatal keynesiana.

Después de la Segunda Guerra Mundial la expansión de las organizaciones de producción en masa fue espectacular, la estabilidad de sus ambientes generó gigantescas estructuras burocráticas; rígidas, pesadas, previsibles, que respondían totalmente a ellos.

Sin embargo, a fines de los años sesenta el modelo empezó a erosionarse, la productividad disminuyó y el capital fijo per cápita empezó a crecer, lo que entrañó una baja en los niveles de rentabilidad. Al cabo de medio siglo de taylorismo y fordismo la masificación había terminado por agotar el gran yacimiento del saber obrero y a pesar de existir un inmenso potencial de productividad en el ingenio humano, éste ya no podía ser explotado por los métodos taylorianos de: embrutecimiento, parcelación de las tareas y dedicación de turnos de trabajo a un gesto indefinidamente repetido (Lipietz A., 1993).

El modelo llegaba a su límite, habría que readecuarlo y al parecer en las innovaciones que incorpora el toyotismo a la organización del proceso de trabajo, se observan algunas salidas a la inflexibilidad de la estructura burocrática de la producción en masa.

El sistema Toyota se originó por la necesidad de Japón en producir pequeñas cantidades de diversos modelos de productos, su principal aportación es justamente haber generado un sistema, cuya forma organizacional lograra producir a bajos costos, volúmenes limitados de productos diferenciados (Coriat B., 1992).

Su fundador el ingeniero Ohno considera las diferencias respecto al método estadounidense indicando, que en la rama automotriz norteamericana se utiliza un método de reducción de costos al producir automóviles en cantidades constantemente crecientes y en una variedad restringida de modelos, mientras que en Toyota, se

fabrica a un mejor precio pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes.

La racionalización del proceso de trabajo implicó, el principio de efectivo mínimo o “fábrica mínima”, que aduce a la reducción de existencias, materiales, equipos, espacios, trabajadores y se complementa con el principio de “fábrica flexible”, sustentada en la flexibilidad del trabajo para asignar las operaciones de fabricación, lograr flujo continuo y atención pronta a la demanda.

El resultado es un nuevo tipo de fábrica: ligera, transparente y flexible, sus pilares son la producción en el momento preciso y la autoactivación.

El sistema de organización de producción ligera encuentra un apoyo en la última revolución tecnológica, caracterizada por la utilización del microprocesador y de las interfases electrónicas en el propio proceso de trabajo.

Es preciso señalar que la celeridad del cambio y la complejidad ambiental, elevan las presiones competitivas y aumentan el interés por encontrar la forma organizacional y la estrategia manufacturera adecuada para lograr ventaja competitiva.

Hasta ahora ni la reacción de los mandos empresariales ni la política económica neoliberal de austeridad, implementada por los Estados Nación, han logrado reactivar la economía mundial y en cambio sí han gestado una grave crisis en el empleo.

Revisémos de cerca las características de los modelos organizacionales antes comentados.

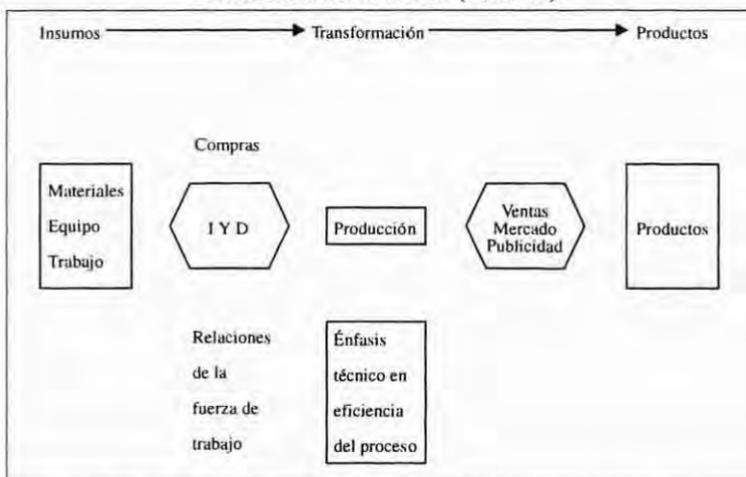
#### CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN CON TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN EN MASA

Las organizaciones de producción en masa se manejan actuando de manera proactiva o reactiva a la demanda de su ambiente y como

éste se mantiene estable hay poca necesidad de cambio. Así, crecen en ambientes con incertidumbre baja o moderada adoptando estructuras burocráticas y mecánicas. Y si acaso el ambiente cambiaba, su esfuerzo se enfocaba a controlarlo más que a responder a él.

De ahí que al considerar un ambiente estable (ver Gráfica 1 y Cuadro 1) tenemos, en relación a los insumos, que los proveedores de materiales y los vendedores de equipos se seleccionan sobre la base de concursos. La incertidumbre en el desempeño del proveedor, se controla por los niveles de inventarios de seguridad o siguiendo una estrategia de integración vertical. La estabilidad en la oferta de trabajo también es crítica, así se instituyen políticas

**Gráfica 1**  
**Organización de producción en masa**  
**Ambiente de la tarea (estable)**



FUENTE: Nemetz P. y Fry L., "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design" en *Academy of Management Review*, vol. 3, No. 4, 1988.

**Cuadro 1**  
**Comparación de las características organizacionales**  
**respecto a la tecnología de la organización**  
**(Continúa...)**

<i>Características organizacionales</i>	<i>Organizaciones de tecnología de producción en masa</i>	<i>Organizaciones de tecnología de producción flexible</i>
Ambiente	Estable, poco cambio, baja complejidad.	Turbulento, cambio dinámico, complejidad.
Estrategia	Economías de escala, control del ambiente, liderazgo en costo.	Economías de tarea, se adaptan al ambiente, calidad del producto, bajo costo, confiabilidad y flexibilidad.
Ciclo de vida del producto	Largo	Corto
Productos	Simples o complejos, baja diferenciación.	Complejos, cambiantes, alta diferenciación.
Proveedores y vendedores de equipo	Muchos, seleccionados sobre costo.	Cautivos, seleccionados sobre entregas, responsables.
Acuerdos sobre empleo	Estables.	Flexibles.
Técnicas de mercadotecnia	Publicidad, venta personal.	Interfase de información, relación de confiabilidad.
Innovación	Proceso.	Producto y proceso.
Estructura	Mecánica.	Orgánica.
Tramo de control	Amplio.	Estrecho.
Niveles verticales	Muchos.	Pocos.
Tarea	Rutinaria, repetitiva.	Responsable, artesanal.
Especialización (producción)	Alta.	Baja.
Integración	Baja.	Alta.
Toma de decisiones	Centralizada.	Descentralizada.
Flujo de información	Vertical.	Horizontal.
Base de poder	Posición.	Conocimientos.
Conducta	Estandarizada.	Adaptativa.

**Cuadro 1**  
**Comparación de las características organizacionales**  
**respecto a la tecnología de la organización**

<i>Características organizacionales</i>	<i>Organizaciones de tecnología de producción en masa</i>	<i>Organizaciones de tecnología de producción flexible</i>
Habilidad administrativa	Específica, detallada	Integrativa
Premios	Individual por producción	Grupal por innovación
Control	Burocrático	Auto-regulado

FUENTE: Nemetz P. y Fry L., "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design" en *Academy of Management Review*, vol. 3, No. 4, 1988.

laborales que aseguran la estabilidad, esto incluye estructuras de salarios rígidos y altos, repartición de utilidades y prácticas de administración de recursos humanos "benevolentes", diseñadas para controlar la incertidumbre asociada al descontento del trabajador.

En cuanto al ámbito de productos y su realización, los departamentos de mercadotecnia utilizan técnicas de mercadeo para productos de consumo masivo; como la publicidad, la venta personal, la distribución en masa y el *telemarketing*.

En la organización de producción en masa, los productos se generan y los mercados de masa se crean para absorber dichos bienes y debido a lo caro de la herramienta, todo cambio de producto se desaprueba. Así aquí, la competencia se basa sobre el liderazgo en costo y precio, más que en la diferenciación del producto.

El liderazgo en costo se logra mediante economías de escala, eficiencia en el proceso productivo y establecimiento de mecanismos secretos de control de costos. Los productos pueden ser simples o complejos pero con frecuencia son resultado de un proceso de

crecimiento lento o estado de maduración en un ciclo de vida del producto largo. Cualquier desarrollo del producto que ocurría se iniciaba dentro de las funciones de ingeniería o investigación y desarrollo (I y D), en tal situación el desarrollo del producto por mercadotecnia o en el procesamiento de insumos era casi inexistente.

Respecto a la forma organizacional se le etiquetó con el nombre de "máquina burocrática". Las características de esta forma organizacional son: estructura mecánica, autoridad vertical y diferenciación horizontal de la tarea, agrupación funcional y baja integración transfuncional.

Justo porque la división del trabajo y la diferenciación de unidades eran altas y poca la integración, la máquina burocrática dependió de la estandarización de sus operaciones en el proceso de trabajo para lograr coordinación. De tal manera que la estandarización fue básica para controlar la incertidumbre dentro de estas organizaciones y se ha usado no sólo para controlar las variaciones en el sistema técnico, sino como antes se señalaba, para el control de los cambios en la conducta humana.

De hecho la respuesta humana se supervisa con la institucionalización de normas y reglamentos a lo largo de toda la organización, sobre todo, porque mucho del trabajo implica rutinización de la tarea e interdependencia secuencial entre tareas, la previsión de la conducta humana es por tanto crítica para el desempeño de este tipo de organizaciones.

De igual manera por la necesidad de control burocrático dentro de estas organizaciones, el poder usualmente se basa en la posición jerárquica y la información tiende a fluir verticalmente. Los líderes por lo general son autoritarios y el sistema de premios que valoriza la eficiencia por arriba de todo, se da en relación a medidas específicas de desempeño.

Estudiosos como Henry Mintzberg, consideran que las organizaciones de producción en masa no tienen mas remedio que estabilizar sus ambientes para poder mantener sus enormes estructuras y sistemas. Si alguna vez dichas organizaciones se burocratizaron

porque vivían en ambientes estables, ahora paradójicamente, tienen que tratar de estabilizarlos por ser organizaciones burocráticas.

Gillespie y Milleti (1979) consideran los actos de manipulación del ambiente por parte de algunas organizaciones exitosas y éstos se refieren a procesos de monopolización, manejo de publicidad, control de precios, así como también a cooptación, formación de coaliciones, soborno y coerción.

### CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN CON TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN LIGERA

Las características del Modelo Japonés han sido bien resumidas (Womack J.P., Jones D.T., Roos D. 1990; Golhar D., Stamm C.L. 1991; Bonnazzi G., 1993) en los términos siguientes:

1. Eliminación de los recursos redundantes considerados como despilfarro y la implantación de la producción ligera. La diferencia con el modelo fordista reside en la necesidad de menos existencias, espacio, movimiento de materiales, tiempo para preparar la maquinaria, aparatos informativos y tecnologías más austeras y menos trabajadores. El suministro justo a tiempo (JIT) de los materiales que se van a elaborar o ensamblar es la forma de conseguir esos objetivos. El JIT regula también la relación cliente final y los programas de producción que son elaborados con el objeto de que presenten la mayor flexibilidad y sensibilidad posible a las variaciones del mercado.
2. La participación de los subcontratistas. Los que son elegidos no por los costos de los pedidos individuales, sino dependiendo de su capacidad para colaborar con la empresa líder en

proyectos a largo plazo. El resultado es el desarrollo de una compacta red cooperativa basada en relaciones de confianza, de recíproca transparencia y contratos a largo plazo.

3. La participación de los asalariados en las decisiones sobre producción, lo que presupone una elevada capacidad profesional de los trabajadores, la cual no se limita a la destreza en las operaciones rutinarias sino que se manifiesta en la polivalencia de las misiones, en la decisión autónoma de interrumpir el flujo cada vez que se observan anomalías y defectos –a fin de eliminarlos de inmediato– y, en la colaboración para solucionar los problemas planteados por la introducción de innovaciones tecnológicas. Lo cual implica que no existe una división del trabajo entre obreros e ingenieros, esto se observa en las ligeras diferencias salariales entre ellos y en las posibilidades de promoción a largo plazo abiertas para los obreros.
4. El objetivo de la *calidad total* o *cero defectos*, sin aumento de costos, se basa en el concepto de que la eliminación de un defecto es más rápida y económica cuanto más próximo se está en el momento de detectar el defecto. La consecuencia es que la calidad se incorpora al proceso productivo con la progresiva eliminación de los controles expost. Las diversas fases del proceso productivo se conciben como una relación entre el proveedor y el cliente, regulada por la autocertificación de la calidad del material o de la prestación efectuada.

Existe un mejoramiento continuo (*kaisen*), pues cada uno de los aspectos del proceso de producción es sujeto de discusión, experimentación y comprobación de posibles cambios, incluso la tarea, los movimientos y los controles burocráticos.

Del mismo modo que el taylorismo tenía su máximo principio metodológico en el *one best way*, el modelo japonés lo tiene en el *kaisen*. Pero, mientras que el *one best way* imponía por vía jerárquica soluciones definitivas, en el *kaisen* se convoca a participar a toda la comunidad empresarial y sus resultados nunca son definitivos.

Entonces la eliminación de las existencias evidencia una serie de defectos que de otro modo habrían permanecido ocultos por la redundancia de los recursos sustitutivos, lo que responsabiliza a los obreros de producción cuyas funciones atañen precisamente al control y a la manutención.

Ahora bien, si las cualidades que se exponen sobre las organizaciones de tecnología de producción flexible son ciertas, dichas organizaciones tendrán la capacidad de ser flexibles en su respuesta a las demandas del consumidor individual, serán capaces de competir en costos y al mismo tiempo conservar la calidad superior del producto y la confiabilidad.

Comparando las Gráficas 1 y 2 observamos las diferencias relevantes entre la organización de producción ligera y la organización de producción en masa (Nemetz, P., Fry, L., 1988).

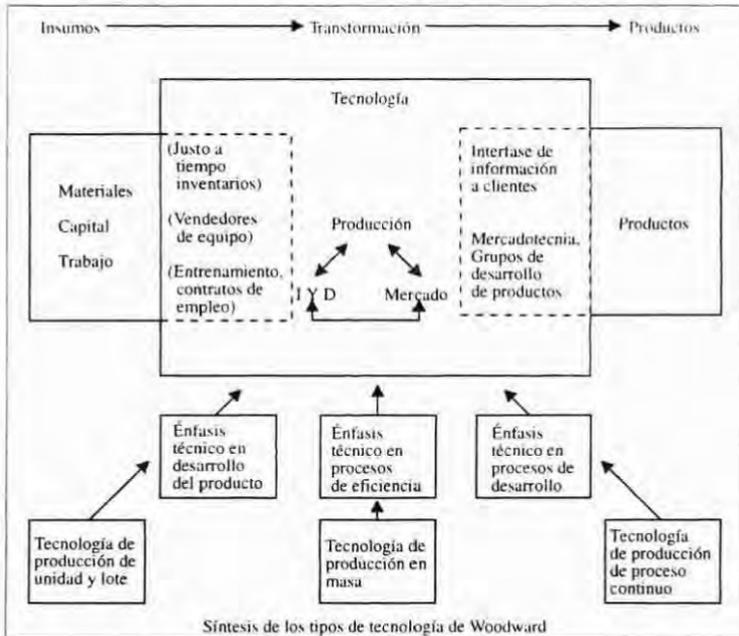
En primer lugar podemos ver que las líneas punteadas de la Gráfica 2 dan cuenta de la intersección entre la tecnología y su entorno, tanto a nivel de insumos como de productos, esto es, la estrecha relación que guarda la organización de producción ligera con sus proveedores y clientes, en contraposición al aislamiento que caracteriza a la organización de producción en masa respecto a su ambiente.

Se aprecia también que en estas organizaciones se dan cada uno de los tipos de tecnologías identificados por *Woodward*, (por unidad o lote, producción en masa y proceso continuo) lo que representa un cambio de los motivos de eficiencia pura, hacia una síntesis de motivos técnicos múltiples.

Finalmente, la inclusión de las funciones de planeación, investigación y desarrollo, producción y mercadotecnia en el corazón tecnológico de la organización, representa un cambio, que va de la diferenciación funcional y el aislamiento, hacia la integración de toda la administración. Todo lo anterior dentro de un ambiente complejo, variable e incierto.

De tal manera que ante la incertidumbre ambiental las estrategias de diferenciación del producto, de nicho de mercado y de bajo costo deben de operarse simultáneamente, pues para enfrentar la incerti-

**Gráfica 2**  
**Organización de producción ligera**  
**Ambiente de la tarea (turbulento)**



FUENTE: Nemetz P. y Fry L., "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design" en *Academy of Management Review*, vol. 3, No. 4, 1988.

dumbre del entorno se requiere flexibilidad (economías de tarea) en el proceso de producción. La competitividad en el mercado está basada en la diferenciación del producto, la calidad, la entrega rápida y el diseño reponsable en vez de concentrarse en una sola estrategia de bajo costo.

La organización de tecnología de producción flexible puede obtener ventajas competitivas y crear barreras a la competencia, aumentando el contenido tecnológico, la complejidad y la tasa de

cambio de su línea de productos, mientras mantiene costos bajos y establece relaciones más cercanas y responsables con sus clientes.

En relación con las organizaciones de producción en masa, las de producción ligera tienen una mayor interdependencia entre sus subsistemas internos y relaciones más flexibles y responsables con los elementos constituyentes de su ambiente externo.

Por el lado de los insumos la estrecha interrelación con cada uno de los elementos ambientales; proveedores, vendedores de equipos y trabajadores, implica cambios significativos en la forma y en la dinámica organizacional (ver Cuadro 1).

–La interdependencia con los proveedores puede ser extremadamente alta, por tanto se deben desarrollar nuevas relaciones y técnicas de transferencia de datos, en particular si los proveedores se seleccionan con base en la entrega rápida y la responsabilidad, más que por costos. Las políticas de inventario justo a tiempo (JIT) son un ejemplo de ello.

–La interacción con los vendedores de equipos puede volverse crítica cada vez que se hacen mejoras en los procesos de gran escala. Se requiere habilidad y conocimiento sustancial para diseñar, operar y sostener los sistemas complejos; por lo tanto, los vendedores deben invertir tiempo y esfuerzo en la planeación y preparación de sus propuestas, coordinando el programa de su sistema con el sistema de información del cliente, e implementando estos sistemas.

Entonces la organización flexible debe seleccionar a sus proveedores de materiales y vendedores de equipo con base en criterios de competencia, calidad y confiabilidad técnicas y no sólo por costos.

–En cuanto al requerimiento de empleo, impuesto por la tecnología flexible hay una variedad de disposiciones de empleo que deberán evolucionar para adaptarse a las necesidades de este tipo de organización. La generalización de habilidades de los trabajadores de primer nivel, los contratos de empleo individuales y el mayor uso de trabajo eventual, parecen ser entre otros los nuevos requerimientos en la materia.

Con la sustitución del trabajador no calificado en la línea de ensamble por las nuevas tecnologías flexibles, caso de la robótica, el trabajo será probablemente menos rutinario y repetitivo, es decir, más creativo y profesional.

Otro elemento crítico en las disposiciones de empleo implica la necesidad de entrenamiento continuo para el trabajador.

—Por el lado de los productos tenemos que, la mercadotecnia en las organizaciones tradicionales se apoyaba en la publicidad y en la venta personal, y ahora con las técnicas de *marketing* tiene mayor probabilidad de que descansa en relaciones muy estrechas con los clientes, tales como:

- Información computarizada entre empresas;
- Participación del cliente en el desarrollo del producto;
- Programas de control de inventarios y;
- Entrenamiento al cliente en el uso de la información de interfase.

La innovación del producto es nuclear en la organización flexible y se relaciona con la tecnología de producción por unidad o lote de *Woodward*. El rol que la producción juega en el desarrollo del producto deja de ser mínima. Los grupos de desarrollo del producto, mercadotecnia, investigación y desarrollo y producción, deben interactuar y familiarizarse con sus respectivas ideas innovadoras. El conocimiento debe estar integrado, de tal manera que, las decisiones del diseño del producto incluyan las preferencias del cliente, el diseño técnico y la factibilidad de producción.

En la producción de unidad o por lote, las necesidades del consumidor son centrales para el proceso del trabajo, porque el consumo y la diferenciación del producto exigen una considerable respuesta a las contingencias de la tecnología y el mercado. De cualquier modo la innovación del producto es crucial no sólo para cubrir las necesidades del consumidor sino también porque los sistemas que producen una gran variedad de partes, buscan maximizar la utilización de su equipo para lograr mayor eficiencia.

Además y debido a la complejidad de la tecnología, la innovación del proceso debe ser considerado mientras la empresa resuelve los problemas del proceso de la producción o incremento de la eficiencia. La innovación del proceso implica el desarrollo de nuevos procesos de trabajo y técnicas asociadas a la producción de nuevos productos.

Cada vez que se introduce un nuevo producto se requiere reprogramación, así que los cambios en el producto dependen de los cambios en el proceso, por lo cual el producto y el desarrollo del proceso se relacionan totalmente, como en la tecnología del proceso continuo de *Woodward*. Esto requiere la integración de la computación, la producción y el conocimiento de ingeniería.

Así la organización flexible hace énfasis en la innovación del producto y del proceso como su posibilidad competitiva para obtener ventaja competitiva.

Por tanto, el gran reto para el diseño organizacional es la necesidad de desarrollar una estructura que pueda soportar la implementación de los tres objetivos estratégicos que reflejan la síntesis de las tecnologías de unidad o lote, de producción en masa y del proceso continuo; la diferenciación del producto, la eficiencia y el desarrollo del proceso.

Históricamente las organizaciones que han logrado estos fines han incorporado las tecnologías de lote y proceso continuo a estructuras orgánicas que facilitan la integración de funciones diferentes. Dadas las características de las tecnologías de producción flexible, la estructura orgánica también puede ser adecuada.

La organización que es flexible y responde con rapidez al cambio es capaz de integrar y procesar información de muchas fuentes. Se caracterizan por estrechos tramos de control, pocos niveles jerárquicos y alta diferenciación de las habilidades de trabajo funcional, basado en el entrenamiento formal. Para que estas organizaciones operen efectivamente se descentraliza la toma de decisiones, de tal manera que el poder organizacional descansa en el conocimiento y en la experiencia más que en la posición ocupada. Se permite que los grupos se formen y se reestructuren basados en las necesidades

que aparezcan en el tiempo. Para la competencia técnica se necesita una orientación de detalle y una de integración para conjuntar la mercadotecnia, las técnicas y las habilidades de la manufacturación.

En conclusión el sistema de premios se basará en incentivos grupales generados por innovación y producción de alta calidad, en lugar de incentivos para la producción individual. El control debe ser por autorregulación y no por controles burocráticos.

#### PROBLEMAS DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO JAPONÉS

El uso en algunos lugares de Occidente del modelo japonés de producción ligera, surgido en la fábrica de Toyota en los años cincuenta, parece confirmar las previsiones pesimistas sobre los efectos adversos para los trabajadores como:

- El empeoramiento de las condiciones de trabajo;
- Ritmos intensificados;
- Horarios prolongados;
- Sindicato destruido o subalterno;
- Clima de presiones para obtener la ilimitada disponibilidad de los asalariados a la empresa.

Los estudios sobre ciertos trasplantes en EU (Parker, M., Slaughter, J., 1988) confirman estas previsiones, además de que en dichos casos, la aplicación del modelo japonés ha sido parcial o sólo de algunas técnicas de interés, pues no se le ha visto como un todo orgánico.

En lo que se refiere a México los estudios también coinciden en señalar que el modelo japonés se aplica parcialmente, se delega poco poder, se combina con formas de producción tayloristas-for-

distas, implican poco involucramiento y en ellas persiste la desconfianza entre la gerencia y el sindicato. De igual manera indican que los efectos sobre el empleo, salario, calificación, ambiente de trabajo y relaciones laborales no dependen únicamente de la aplicación de las nuevas tecnologías y formas organizativas, sino del sistema de relaciones industriales, de la fuerza sindical y política estatal.

Baste recordar el caso de las fábricas automotrices norteamericanas del norte del país, donde las innovaciones se han reducido, a limitar el número de categorías laborales, trabajar en equipos, obligar el trabajo de horas extra, restringir el sindicalismo y los derechos laborales. (Carrillo, J., De la Garza, E., y Zapata, F., 1993).

En Europa, sin embargo, los estudios dan cuenta de otro tipo de aplicación del modelo Toyotista (Bartezzaghi, E., Turco, F., Spina, G., 1992).

Así de los datos disponibles sobre marcas automovilísticas (Fiat, Ford, Renault, Peugeot, VW, Opel) los autores encuentran cuatro elementos comunes:

- El uso extensivo de tecnologías avanzadas permiten evitar, o al menos atenuar la explotación intensiva de la mano de obra practicada en Japón.
- La búsqueda de acuerdos con los sindicatos para hacer posible la participación consensual de la mano de obra en las propuestas de mejoramiento.
- El recurso a formas de organización modulares de la producción, adecuadas para gestionar con la necesaria rapidez y flexibilidad las anomalías de proceso y de producto.
- Sensibles mejoras en los valores típicos de la producción ligera, aunque se esté lejos de los estándares japoneses.

Lo anterior permite considerar una vía europea en la producción ligera, diferente a la japonesa, por el modo experimental y gradual de proceder y por formas diversas de hibridación del enfoque japonés (Bonazzi, G. 1993).

Quedan de todos modos muchas preguntas que responder en la búsqueda de un modelo organizacional adecuado a las necesidades de los países subdesarrollados y en particular para lograr redinamizar a las organizaciones mexicanas, mismas que suscriben los estudiosos del tema en los siguientes términos:

- ¿Hasta qué punto el mejoramiento continuo puede ser interpretado como favorable para los asalariados?
- ¿A partir de qué momento surge el riesgo de que la participación se transforme en un uso exacerbado de los recursos humanos?
- ¿Hasta qué punto las garantías sindicales, la autorregulación industrial y una tecnología encaminada a ahorrar esfuerzos permitirán una producción ligera con rostro humano?
- ¿Está la producción ligera destinada a imponer un modelo uniforme en todas las empresas o bien, podrá salvaguardarse una pluralidad de variantes sensibles a los vínculos y particularidades sociales del entorno?

Lo anterior nos da la pauta para seguir, hoy más que nunca, en esta línea de investigación y confrontación de resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bartezzaghi, E., Turco, F. Spina, G., "The Impact of Just in Time approach on Production System Performance: a survey of Italian Industry" en *International Journal of Operation and Production Management*, vol. 12, núm. 1, 1992.

- Bonazzi, G., "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", en *Sociología del Trabajo*, núm. 18, 1993.
- Carrillo, J., De la Garza, E. y Zapata, F., "Los estudios sobre el trabajo en México", ponencia para el *Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, 22-26 de noviembre de 1993.
- Coriat, B., *El taller y el Cronómetro*. Ed. Siglo XXI.
- , *Pensar al Revés, Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Ed. Siglo XXI, 1992.
- Gillespie, D., y Mileti, D., "Organizational Adaptations to Changing Cultural Contingencies" en *Sociological Inquiry*, núm. 46, 1976.
- Golhar, D., Stamm, C. L., "The just in time philosophy: literature review" en *International Journal of Production Research*, vol. 29, núm. 4, 1991.
- Leborgne, D., Lipietz, A., "El posfordismo y su espacio" en *Investigación Económica*, núm. 205, julio-septiembre 1993.
- Nemetz, P., Fry, L., "Flexible Manufacturing Organization: Implications for Strategy Formulation and Organization Design", en *Academy of Management Review*, vol. 3, núm. 4, 1988.
- Parker, M., Slaughter, J., "Management by Stress" en *Technology Review*, octubre 1988.
- Womak, J. P., Jones, D. T., Roos, D., *The machine that changed the world*, Mac Millan, 1990.
- Womak, J.P., Jones, D.T., "From Lean Production to Lean Enterprise" en *Harvard Business Review*, vol. 72, núm. 2, 1994.

## GLOBALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN: SUS IMPACTOS EN LAS FIRMAS Y EN SUS ADMINISTRADORES

MÓNICA T. ESPINOSA ESPÍNDOLA\*  
CÉSAR MEDINA SALGADO\*

El presente trabajo está integrado por dos apartados: la globalización y, la tecnología de la información y sus impactos organizacionales. Aquí se evidencian cuales fueron los avances que presentan dos fuerzas fundamentales en la modernidad organizacional: la globalización y la tecnología de la información. Esta última muestra los diversos impactos generados por el cambio tecnológico en las organizaciones.

En la actualidad la sociedad moderna genera y consume una cantidad ingente de información en menor tiempo con el fin de tomar decisiones adecuadas a sus intereses. Este fenómeno es común a las diversas organizaciones que la constituyen, desde la familia hasta el Estado.

Al ahondar en la idea anterior se observa que en épocas pasadas la adquisición y procesamiento de información era relativamente fácil pero incompleta. Ahora el volumen de información es tan infinito que hace casi imposible su manejo, por ello, los criterios de selección de datos y el uso de supercomputadoras son indispensables.

\* Investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A.

De acuerdo a lo anterior, es de vital importancia el estudio del fenómeno, en especial el rubro correspondiente a las telecomunicaciones ya que sus medios y facilidades permiten el abatimiento de los tiempos y costos de adquisición de la información. Ahora ya no es necesario el desplazamiento de los ejecutivos hacia diversas regiones, ahorrando así gastos de viaje, hospedaje y alimentación. Y lo que es más importante se agiliza aún más el proceso en la toma de decisiones.

Como se puede observar los adelantos tecnológicos en los satélites, las fibras ópticas y la comunicación inalámbrica son los responsables de este auge, sobre todo aunados a la digitalización de la información y a la posibilidad inherente de procesar datos mediante computadoras cada día más poderosas. Con estas ideas preliminares se define el gran marco donde se crean y desarrollan los cambios modernos.

## LA GLOBALIZACIÓN

La fuerza globalizadora se ha incorporado al mundo, pero no a todas las organizaciones. Por esta razón se puede pensar que se comporta en forma diferenciada, esto es, tiene manifestaciones y efectos particulares dependiendo del sector económico y del tipo de industrias que participan en este proceso.

Un primer momento es el que se refiere a los componentes estructurales de la demanda, orienta a los consumidores hacia productos globales, cambia sus necesidades y sus medios de consumo. Modifica las economías de escala y el enfoque con el cual se aborda la investigación, el desarrollo de productos, los procesos de fabricación y dentro de estos hace énfasis en la disminución de costos en las materias primas e insumos de producción.

La globalización es un elemento importante en la mayoría de los negocios. En la actualidad se asiste a una transformación en el concepto negocio, fundamentalmente por el cambio en la economía que pasa de una visión de naturaleza industrial orientada a la producción mercantil a una visión en donde el insumo básico es la información y el principal objetivo la satisfacción del cliente.

En esta última idea se busca destacar que el empresario o industrial otrora se preocupaba con mayor énfasis por las materias primas dentro del proceso productivo y, en abastecer al mercado con grandes volúmenes de producción, los cuales serían depurados mediante el libre juego de las fuerzas del mercado.

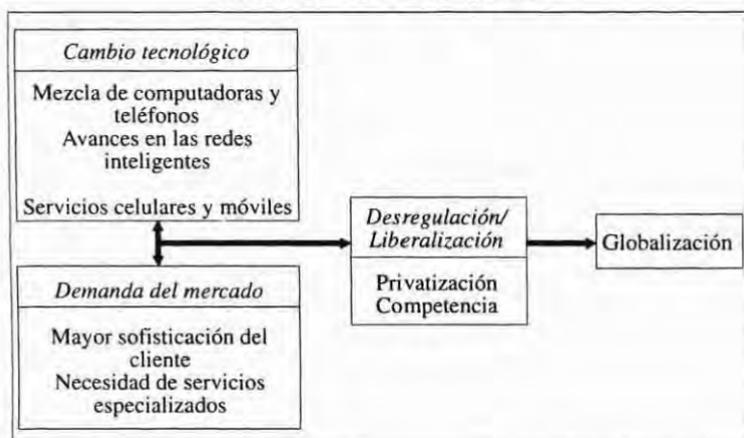
En la actualidad la preocupación constante ya no es producir por producir, sino elaborar productos diferenciados en función de los gustos del cliente. Y aquí es donde radica el papel principal de la información. Grandes bancos de datos, productos de encuestas a diversos mercados meta, nuevos procesos y sistemas de comunicación se transforman en la ventaja competitiva de las firmas. Quien posee estos conocimientos domina el mercado.

Ante este cambio de paradigma productivo las comunicaciones modernas, por ejemplo la telemática (ver Gráfica 1), se presentan como los grandes facilitadores operativos del enlace simultáneo de las empresas en diversos países, con un marcado énfasis en las formas de organización y control. Debido en lo fundamental a que estas facilidades electrónicas posibilitan el envío de información a cualquier parte de la organización, el gerente puede contemplarla desde una visión totalizante. En consecuencia se reduce la complejidad y la incertidumbre en la toma de decisiones.

Las empresas globales al maximizar sus recursos y medios tienen diversas ventajas estratégicas sobre los negocios locales:

1. Sus economías de escala les permiten mayor competitividad en los mercados locales, por precio, distribución, producto, publicidad o una combinación de estos elementos. Al tener una cobertura global pueden prorratear sus costos de produc-

**Gráfica 1**  
**Fuerzas que afectan la industria de servicios de telecomunicación global**



FUENTE: Dowling Michael, Boulton William y Elliot Sidney W., "Strategies for Change in the Service Sector: The Global Telecommunications Industry" *California Management Review*, Spring, 1994, p. 59.

ción entre las diversas filiales y así obtener un margen de contribución mayor.

2. Pueden acceder a tecnologías, recursos humanos y procesos productivos más adelantados a su situación local. Al ubicarse en distintos países pueden conocer distintos procesos productivos y adoptar el que mayor rentabilidad les proporcione, como es el caso de la industria automotriz ubicada en la zona norte de la República Mexicana, quien opera con robots industriales y además aprovecha la ventaja comparativa que proporciona el pagar salarios bajos.
3. Maximizan sus beneficios al aprovechar las facilidades otorgadas por los gobiernos locales. Las empresas globales pueden aprovechar las políticas de fomento industrial que impulsan algunos países. Por ejemplo en el caso mexicano, en la

zona de Baja California y algunas regiones del centro del país se les otorgó una serie de facilidades para que establecieran sus industrias y contribuyeran al desarrollo de la región. Los resultados de estas políticas tan sólo se han traducido en una alta concentración del ingreso en la gran industria (Chávez, 1994).

4. Dependiendo de su magnitud global pueden llegar inclusive a ejercer influencia sobre las políticas gubernamentales locales. Aquí de nuevo el caso mexicano es un claro ejemplo, en particular en el sector de cómputo. En los sexenios de los presidentes Miguel de la Madrid y de José López Portillo la participación de la IBM (*International Business Machine*) fue determinante en el diseño de la política industrial de cómputo (Medina, 1993).
5. Por último, la organización de sus actividades en forma global les permite tomar decisiones de largo plazo con un mayor grado de certidumbre situación que sería totalmente distinta si fueran empresas locales (Porter, 1986; Ronen, 1986; Stacey, 1990; Tachiki, 1991; Yankelovich, 1991).

Estas implicaciones a nivel organizacional tendrán algunos efectos sobre las actividades cotidianas de los gerentes o administradores globales (ver Gráfica 2). Dichas actividades se pueden sintetizar en seis arenas organizacionales:

1. Proceso competitivo
2. Complejidad
3. Adaptabilidad organizacional
4. Equipos multiculturales
5. Incertidumbre
6. Personal y aprendizaje organizacional

A continuación se revisarán en forma sintética cada una de estas arenas y los requerimientos que deberá cubrir el administrador para el logro de los objetivos organizacionales en cada una de ellas.

**Gráfica 2**  
**Administrador global**

Elemento administrado	Requerimiento personal
* Proceso competitivo	* Conocimiento
* Complejidad	* Abstracción
* Adaptabilidad organizacional	* Flexibilidad
* Equipos multiculturales	* Sensitivo
* Incertidumbre	* Juicioso
* Personal y aprendizaje organizacional	* Reflexivo



**1. Proceso competitivo.** Para enfrentar este proceso el administrador global deberá esgrimir todo su acervo de conocimientos y experiencia; su habilidad para obtener información con respecto a las fuentes globales de capital, tecnología, medios productivos y administrativos, oportunidades de mercado, recursos humanos y competitivos.

El uso de la información deberá orientarse al logro o al incremento de una ventaja competitiva y en consecuencia de un aumento en la rentabilidad de su organización.

Aunado al manejo de la información deberá establecer un proceso de comunicación ágil y eficiente, en caso contrario su esfuerzo por obtener los datos será ineficiente e ignorado.

**2. La complejidad.** Para aprehender la realidad y su complejidad, el administrador tendrá que conceptualizar, identificar, analizar e intuitivamente manejar estas relaciones globales que afectan la

efectividad del personal y de la organización. Mediante este proceso deberá conjugar la parte cerebral analógica con la racional para detectar los hilos finos que mueven los mecanismos operativos de la realidad. La creatividad será el elemento clave de sobrevivencia organizacional.

En forma paralela deberá fomentar las condiciones materiales y culturales para que el proceso creativo se desarrolle en forma natural al interior de los grupos de trabajo.

**3. La adaptabilidad organizacional.** Es el tercer elemento relacionado con la globalización y en forma directa también tiene que ver con la estructura organizacional y su capacidad de adaptabilidad a un contexto cambiante. En este sentido, el gerente tiene que poseer cierta flexibilidad para ejercer la toma de decisiones sobre un eje analítico que tiene por extremos la centralización y la descentralización. Este eje también estará sujeto a la coordinación estrecha de las acciones globales.

En cuestiones operativas se traducirá en (lo que los norteamericanos denominan *task force*) desarrollar y disolver los equipos de trabajo asignados a proyectos específicos y en establecer los mecanismos necesarios para enfrentar el cambio ambiental.

También deberá visualizar la organización en el largo plazo mediante la aplicación de herramientas de desarrollo organizacional que le permitan diagnosticar cual será la estructura más adecuada a su firma y mercado.

**4. Los equipos multiculturales.** La integración de equipos de trabajo multiculturales exigirá al administrador el desarrollo de una sensibilidad particular para transformar diversas estructuras funcionales; niveles de experiencia diferentes; distintos códigos axiológicos y ontológicos en innovaciones creativas y, en forma paralela administrar constructivamente los conflictos de intereses entre las diversas coaliciones y grupos que integran la organización.

También se debe considerar dentro de la conformación de estos equipos, la combinación de individuos con diversas especialidades polivalentes. Aunque el tener estos equipos no es condición suficiente para el desempeño exitoso de la firma.

**5. La incertidumbre.** La incertidumbre es un elemento concomitante a la toma de decisiones. Ha sido estudiada por la teoría de la información, la escuela de Carnegie, y corrientes recientes como el enfoque sistémico propuesto por el alemán Niklas Luhman.

Ante la incertidumbre el administrador debe emplear su juicio racional para generar un balance entre flexibilidad y control que le permita lograr una respuesta adecuada ante los embates del medio ambiente.

Los modelos decisivos de criterios múltiples y los sistemas informáticos denominados como "expertos" serán sus aliados en la reducción de la incertidumbre. Al proporcionar información útil y relevante para la toma de decisiones. Por ejemplo en la IBM ya se emplean estos sistemas expertos de la siguiente forma. El gerente de alto nivel hace funcionar un programa, el cual le hace una serie de preguntas a las que debe responder.

Después se entregará a cada uno de sus gerentes subordinados una copia del programa y de las respuestas por él dadas. El objetivo que se persigue con esta acción es apoyar a los subordinados en el proceso de toma de decisiones en aquellos casos en que el jefe no esté disponible para asesorarlos.

Los subordinados procederán a formular las preguntas necesarias para tomar su decisión y con base en la respuesta dada por el programa procederán a su ejecución.

**6. El personal y el aprendizaje organizacional.** En toda organización se encuentran como elementos centrales el personal y el aprendizaje organizacional. Para atender estos aspectos el gerente deberá efectuar una serie de ejercicios reflexivos que le permitan entender y manejar estos elementos organizacionales.

Estas reflexiones se sustentarán en un plan integral de desarrollo organizacional, la exploración de nuevos conocimientos, nuevas perspectivas culturales y la búsqueda de flujos retroalimentadores a nivel global.

Para lograr el objetivo anterior deberá introducir en sus grupos de trabajo los valores propios de su filosofía organizacional, a fin de que estos flujos retroalimentadores respondan para potenciar el

sentimiento de pertenencia a la firma y fomenten la idea de crecer con la empresa. En forma paralela deberá definir con perfección cuál es la misión y los objetivos fundamentales a los que se desea arribar en el futuro.

En conclusión los gerentes deberán agudizar sus sentidos y precisar sus habilidades para enfrentar los embates de la competencia a nivel global, desde una perspectiva cultural amplia.

La búsqueda de nuevos conocimientos e información será uno de tantos imperativos de la época actual. Este aspecto se revisará en el siguiente apartado.

### LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI) Y SUS IMPACTOS ORGANIZACIONALES

La innovación, elemento motriz de la tecnología se convierte en la fuerza que posibilita a las organizaciones el logro de nuevas economías de escala, nuevos medios de producción y en consecuencia, las coloca en posibilidad de competir a nivel global. De esta forma, la tecnología se transforma en el conductor y en el elemento clave de conducción hacia la globalización. Aquí se ubica una de las múltiples conexiones establecidas entre globalización y tecnología.

Es necesario destacar que no interesa en este apartado el estudio general de la ciencia aplicada conocida comunmente como tecnología, sino la orientada hacia la información, ya que ésta ha transformado el rostro de las organizaciones modernas. Ahora el hombre ante esta explosión de datos se encuentra incapacitado para dominar múltiples disciplinas como otrora hicieran grandes pensadores como Leonardo da Vinci o Leibnitz.

Ahora para profundizar en el estudio de una determinada disciplina el hombre debe lograr la acumulación de un acervo muy

grande de conocimientos. Pero también como resultado de este proceso se percata de su profunda ignorancia. Ante esta paradoja el hombre descubrió una solución: la tecnología de la información.

Como preámbulo a la discusión sobre la tecnología de la información es necesario definir el concepto de ésta: información es una palabra difícil de asir, en un sentido cotidiano significa noticias, averiguación, hechos e ideas que se adquieren o transmiten como conocimiento.

Es hasta los años cuarenta cuando se transforma en un término científico gracias a dos trabajos presentados por Claude Shannon de la Bell Telephone Laboratories.<sup>1</sup> Así comienza la gestación de un término poderoso que se incorporaría a diversas disciplinas del saber humano. Aunque se debe destacar que existieron algunos científicos anteriores a Shannon que ya empleaban el término información pero aplicado a la física, como Leo Zilard y John Von Neumann; a la estadística Karl Pearson, R. A. Fisher, a A. N. Kolmogorov, A. A. Markov y; J. Willard Gibbs en física matemática y probabilidad.

Norbert Wiener fue otro científico que contribuiría al desarrollo de la teoría de la información aunque en forma indirecta, ya que su campo de conocimiento tenía más que ver con la termodinámica, sus aportes a la cibernética y al entendimiento de la entropía.

La tecnología de la información (TI) avanza vertiginosamente en forma simultánea al desarrollo computacional. La plataforma de cómputo más utilizada en la actualidad es la computadora personal. El descenso en los precios de las computadoras, los aumentos en la capacidad de memoria y de procesamiento con procesadores 386 y 486 propició la renovación de la infraestructura de cómputo que estaba compuesta en su mayoría por los modelos XT y AT.

La plataforma de los sistemas informáticos grandes o *mainframes* se ha constituido con una gran variedad de equipos, marcas,

<sup>1</sup> Shannon Claude, "A mathematical theory of information", *Bell System Technical Journal*, núm. 27, pp. 379-423, 623-656 en: *El Hombre Gramatical* de Jeremy Campbell. FCE-CONACYT, México, 1989, p. 15.

lenguajes de programación y estándares, dado que muchos de ellos se desarrollaron originalmente antes del advenimiento de la computadora personal. Sin embargo, gran parte de los sistemas que se emplean ahora están basados en las computadoras personales *desktop*.

Los nuevos procesadores han traído cambios en las plataformas de *software* predominantes. En la década de los ochenta y los primeros de los noventa se intensificó el uso de la computadora en las oficinas, escuelas y comercios. Se extendió la utilización de procesadores de texto, hojas de cálculo, manejadores de bases de datos, procesadores de gráficas, de presentaciones animadas y paquetes de edición.

Por lo anterior, la tecnología de la información implica transformar los datos en vehículos potencializadores de la toma de decisiones. La comunicación de datos ahora puede ser de orden regional o multiregional, se debe destacar que al proceso de integración de telecomunicaciones y computación de datos los franceses le han denominado *tèlématique*.<sup>2</sup> La telemática será una de las grandes líneas futuras de la tecnología de la información.

Los cambios en los departamentos encargados del manejo de la información se presentan al nivel de la arquitectura de los equipos, los multiusuario se transforman en redes de área local o en sistemas denominados *workstations*. También los *mainframes* se adaptan y redimensionan en sistemas abiertos de multiproceso simétrico conocidos como procesos *downsizing*.<sup>3</sup> Estos cambios generan en forma tautológica cambios que reorganizan y obligan a una reforma de los procesos internos y externos de las organizaciones, algunos autores han designado a estos procesos como reingeniería de la empresa.

<sup>2</sup> Para un análisis más profundo véase: Martin Jarrés, *Telematic society: a challenge for tomorrow*, Prentice Hall, EUA, 1981, p. 244.

<sup>3</sup> "Downsizing: nueva forma de enfocar la computación" p.p. C10-C11 y "Mainframes o sistemas abiertos ¿es esta la pregunta?" en, *Computerworld*, México, enero 10, 1994, pp. C-14 y C-23.

Aunque muchos de los grandes sistemas comerciales van a seguir corriendo en sus plataformas originales porque moverse hacia procesos de reingeniería implica inversiones cuantiosas en *hardware*, en *software* y en capacitación de recursos humanos.

Han surgido también las llamadas supercomputadoras. Esta herramienta para resolver problemas de gran magnitud, su velocidad y capacidad de memoria es superior a los modelos de escritorio o al de algunas antiguas computadoras en varios órdenes de magnitud.

En una supercomputadora se pueden correr modelos econométricos sustentados en datos que reflejan el desarrollo de un país o una región; diseñar circuitos electrónicos compuestos por miles de transistores; determinar el comportamiento de moléculas complejas de materiales de todos tipos; correlacionar bases de datos gigantes y muchas otras operaciones más.

Los procesos de cambio y la aplicación de los sistemas de redes computacionales, tanto locales como ampliadas, abren un nuevo campo de análisis para el especialista en informática, el objeto de estudio será la readecuación de los equipos y de los sistemas de trabajo dentro de las organizaciones.

La ingeniería de sistemas se abrirá paso como herramienta analítica que permitirá el logro de este objetivo. Y en forma paralela estos procesos deberán contemplar la incorporación a nivel físico de redes de relevo de tramas (*frame relay*) o relevo de celdas (*cell relay*), en sustitución de las redes X.25.

Las redes X.25 transfieren datos e información de control separados en bloques de longitud variable, a estos procesos se les denominan de conmutación de paquetes. Las redes X.25 son empleadas ampliamente en más de 30 países, existen redes públicas y redes privadas. Las redes públicas se interconectan a nivel mundial formando una red de redes.

Las redes de tramas es una de las dos alternativas para realizar la conmutación (transmisión) rápida de paquetes, término que se refiere a la explotación de la conmutación de paquetes en un ambiente de alta tecnología. La otra gran división de la conmutación

es la de relevo de celdas, la diferencia entre ambos sistemas consiste en que el primero transmite información en tramas de longitud variable, mientras que el segundo utiliza celdas de longitud fija.

Por lo anterior, la aplicación de mecanismos de evaluación financiera como el costo-beneficio o el valor presente neto volverán a ubicarse en un primer plano dentro del proceso de toma de decisiones. También se desarrollarán métodos de evaluación financiera que brinden resultados prospectivos cada vez más cercanos a la realidad.

Como se observa, el principal impacto de la tecnología de la información se presenta a nivel de las comunicaciones y de la coordinación entre profesionales y sus unidades organizacionales. Al agilizar el proceso de comunicación, la incertidumbre se reduce y el proceso de toma de decisiones fluye en forma adecuada en ambos sentidos de la pirámide organizacional.

Las organizaciones modernas requieren de información en la forma y momento oportuno. Las comunicaciones han derribado las distancias, ahora el proceso de teleconferencias es una realidad cotidiana, por ejemplo el personal directivo de una multinacional puede participar en una reunión en forma simultánea con los dirigentes de las filiales ubicados en distintos puntos del orbe.

Aunado al punto anterior y en opinión de la Doctora Victoria Béjar<sup>4</sup> la computación, la informática y las telecomunicaciones requieren de los profesionales, la disposición de aprender y de actualizarse en forma continua. Esto implica a nivel organizacional el desarrollo constante y planeado del personal. Y también exigirá un nuevo especialista en procesamiento de información.

A nivel educativo las áreas relacionadas con la computación y la informática tendrán una mayor demanda. Las escuelas tendrán que abrir sus currículas a la tecnología de la información. Los individuos que deseen incorporarse a los mercados de trabajo deberán conocer los principios básicos de los ordenadores.

<sup>4</sup> "La TI en los negocios: temática del Congreso Nacional de Informática" en: *Computerworld*, México, febrero 7, 1994, p. F-30.

A nivel de la estructura organizacional, la TI apoya la reducción de las pirámides organizacionales y crea las condiciones adecuadas para el desarrollo de una nueva élite de especialistas en el manejo de la información; conocedores profundos del *know how* informático. Se debe recordar que información es poder. Y que este poder al concentrarse en unos cuantos individuos sufrirá, como los economistas han establecido, un incremento en su precio al ser un bien escaso. Ahora más que en otros tiempos la sentencia: "el tiempo es dinero" es más objetiva y palpable.

Las organizaciones sustentadas en la jerarquía se abren paso hacia la toma de decisiones distribuida dando poder de actuación a los empleados, lo que los norteamericanos han dado en llamar *empowerment*.

Ahora la estructura organizacional se transforma en una *adhocracia* donde conviven redes de individuos y grupos interrelacionados. Las pirámides organizacionales se reducen al igual que los empleos necesarios bajo el sistema fordista, ya que ahora no son esenciales. En forma simultánea aparecen nuevos empleos que requieren un elevado nivel de calificación tanto en conocimientos como en experiencia.

La cultura organizacional de las firmas tendrá que involucrar al cambio, planeado, como elemento esencial de sobrevivencia estratégica (el *kaizen* japonés es un ejemplo de este fenómeno), (McWinney, 1992). El impacto cultural no será aislado y comprenderá al personal en su conjunto. La incorporación de valores como calidad, eficiencia, eficacia, efectividad y servicio al cliente serán las directrices futuras de las organizaciones.

Las empresas ahora contratan personas no individuos. El manejo adecuado de los datos personales y laborales será más rápido y eficiente. La situación contraria provocará un caos y transformará la vida de muchos individuos en una pesadilla. Por ejemplo, si un individuo es catalogado como muerto en los registros hacendarios, del Seguro Social o en su empleo, las consecuencias probablemente serían muy desagradables.

En los ámbitos de Investigación y Desarrollo la TI permite el intercambio de datos y de hallazgos entre los científicos que trabajan en problemas similares.

Las empresas integrarán los esfuerzos de diversos equipos de trabajo orientados a la solución de algún diseño, por ejemplo se tiene el caso de Xerox que en 1990 conjunta para el diseño de su copiadora 5100 a sus equipos de ingenieros norteamericanos y japoneses en forma simultánea.

Otra posible aplicación es en el área de mercadotecnia, en el lanzamiento de nuevos productos, permitiendo la integración de diversas bases de datos y su aplicación a la segmentación de mercados, formulación de instrumentos de recolección de datos y, nuevas metodologías de programación y paquetes computacionales innovadores incrementarán la gestión de datos.

Los diseños mediante paquetes gráficos han agilizado en forma enorme la elaboración de planos e inclusive de levantamientos topográficos, vía digitalización de imágenes provenientes de satélites artificiales.

Con la aparición de los sistemas multimedia, la elaboración de anuncios televisivos, impresos, cortometrajes, digitalización de texto e imagen son ahora más económicos abriendo una amplia oportunidad para la optimización de recursos. Y la generación de grandes mercados para los programas interactivos con una aplicación casera, por ejemplo, juegos de video, cuentos y enciclopedias.

En el área financiera la TI trastoca la vida cotidiana al agilizar la elaboración de estados financieros y en consecuencia dar cumplimiento a los principios contables. La TI permite también la movilización de ingentes acervos de capital en las diversas plazas financieras del mundo. Esta posibilidad favorece a algunas firmas o consorcios pero quizás coloca en aprietos a otras, a los gobiernos y a sus bancos centrales, por el frágil equilibrio en el cual cimentan sus finanzas públicas. Por ejemplo en México, la automatización de la Bolsa Mexicana de Valores y su enlace electrónico con las principales bolsas de valores del mundo ha generado en tiempo relativamente corto la aparición de nuevos instrumentos financieros

como los *warrants* y en forma paralela ha creado un mercado financiero que siempre se encuentra abierto y que produce rendimientos en forma casi continua. Es decir, mientras la bolsa de valores de Nueva York cierra sus operaciones en Japón se abren, y basta una simple transferencia de fondos vía teleproceso para que el dinero de los inversionistas siga produciendo utilidades.

Las implicaciones de estos hechos para una institución reguladora como el Banco de México generan una perspectiva de doble vía: como inversionista le permite colocar sus fondos en aquellos cajones de inversión mundial más rentables pero; como regulador del mercado financiero nacional le provoca una gran inestabilidad al desequilibrar sus finanzas con los llamados "capitales golondrinos" y en consecuencia se inhibe el cumplimiento de sus políticas financieras.

## CONCLUSIÓN

La telemática es una de las disciplinas científicas que genera y posibilita el arribo a una nueva sociedad. Pero esta sociedad tecnificada no necesariamente implica bienestar para todos sus integrantes.

La tecnología se ubica como el supervillano de nuestra época, fundamentalmente por el deterioro ecológico, que en algunos casos es irreversible. Pero no se debe olvidar que ésta tecnología también ha posibilitado el combate a diversas enfermedades repercutiendo en el incremento del promedio de vida del hombre y el intercambio de información entre los investigadores con preocupaciones comunes. En consecuencia los tiempos de maduración de ciertos proyectos se acorta.

Con este hecho, el ámbito de las organizaciones se transforma radicalmente por el uso de la tecnología de la información. Las empresas disminuyen sus niveles jerárquicos y en algunos casos

con el uso de sistemas expertos sustituyen a los gerentes. Las implicaciones a largo plazo incidirán sobre la toma de decisiones y el manejo del poder al interior de las organizaciones y de los grupos que la integran.

Por lo anterior, emergen en la arena organizacional nuevas formas de organización de los datos necesarios para la toma de decisiones. Las bases de datos son gestionadas siguiendo una nueva metodología orientada a objetos, lo que permite en opinión de los programadores un manejo más ágil y eficiente de la información.

La trascendencia de estos enfoques es que inauguran nuevas formas de razonamiento. La tecnología programable se reconfigura y reestructura conforme entra en operación. El pensamiento analógico salta nuevo como modelo de abstracción y análisis. Pero se debe destacar que aún con estos avances el cerebro del hombre supera a la máquina en sus procesos lógicos de búsqueda y análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adonis, Andrew, "Franco-German Alliance Enters Global Telecoms War", *Financial Times*, december 12, 1993, p. 1.
- Boutat, Alain, *Technologies et developpment au Camerou: le rendez vous manque*, Editions L'Harmattan, Francia, 1991.
- Bradley, Stephen P., Hausman, Jerry P. and Nolan, Richard, *Globalization, Technology and Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1993.
- Burrus, Daniel and Gittines, Roger, *Technotrends*, Harper Business, USA, 1993.
- Chávez Marcos, Becerril, I y Acevedo, L., "Consolidada la gran industria; fuertes descalabros para empresas pequeñas; el desem-

- pleo en ascenso”, *El Financiero*, México, septiembre 26, 1994, pp. 1, 38-40
- Forester, Tom, *Sociedad de alta tecnología*, Siglo XXI, México, 1992.
- , *Silicon samurai: how Japan conquered the world's IT industry*, Blackwell Publishers, USA, 1993.
- Luthje, Boy, “On the political Economy ‘Post-Fordist’ Telecommunications: The US Experience”, *Capital and Class*, núm. 51, Autumn, 1993, pp. 81-117.
- McWinney, Will, *Paths of Change: Strategic choices for Organizations and Society*, Sage Publications, London, 1992.
- Medina Salgado, César, Tesis para obtener el grado de maestro en Administración Pública otorgado por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), *Los Modelos de Allison y la influencia presidencial en la formulación de la política industrial en México: el caso del sector de cómputo*. CIDE, México, 1993, Mimeo.
- Patel, Surendra J., *Technological transformation in the Third World*, Ashgate Publishing Company Ltd., Brookfield, 1993.
- Porter, Michael, *Competition in Global Business*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1986.
- Quinn, Brian J., *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York, 1992.
- Ronen, Simcha, *Comparative and Multinational Management*, John Wiley, New York, 1986.
- Stacey, Ralph, *The Chaos Frontier: Creative Strategies Control for Business*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991.
- Tachiki, Dennis S., “Japanese Management Going Transnational”, *Journal for Quality and Participation*, december, 1991, pp. 96-107.
- Witte, Erhard, “A History of Recent German Telecommunications Policy”, *The Telecommunications Revolution* de Harvey M. Sapolsky, et al., New York, Routledge, 1992.
- Yankelovich, Daniel, “Tomorrow’s Global Business”, *The Futurist*, july-august, 1991, p. 60.

## ORGANIZACIÓN Y GERENCIA EN TRANSICIÓN: UN NUEVO PARADIGMA SE IMPONE

MA. ESTELA DILLANES CISNEROS\*

Dos temáticas, hoy en día, ocupan el tiempo de los investigadores de las ciencias administrativas: el estudio de las organizaciones, y la gerencia empresarial.

Este trabajo presenta una síntesis de las orientaciones que están definiendo un nuevo modelo de organización y perfil gerencial, necesarios para una sociedad que transita hacia un nuevo milenio.

El interés radica en la premisa de que, actualmente, influir en el desarrollo de una sociedad, pasa por la comprensión y dirección de las organizaciones que le dan vida. En esta idea existe por un lado; una visión sistémica de la realidad mientras que el comportamiento organizacional, tiene una lógica interna (por su estructura y tamaño), impacta y a su vez es impactado por su medio ambiente, (un contexto no sólo local sino también internacional). Por otro lado muestra una postura voluntarista e intencionalizada acerca de su devenir.

\* Investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A.

En nuestra realidad actual, los estudios organizacionales y de gerencia se están desarrollando en un contexto signado por la "turbulencia".<sup>1</sup>

Está claro, que la llegada de un nuevo siglo viene acompañada de toda una serie de profundas transformaciones sociales, políticas y económicas, que obligan a un cambio de percepción del mundo.

Estos cambios los observamos en todos los ámbitos. En lo económico por ejemplo, el proceso de globalización, al conectar e integrar los mercados nacionales de bienes y servicios, ampliando las ventajas comparativas y las posibilidades de realización de los productos en el mercado internacional implica mayúsculas interdependencia para las Naciones, no solo en la esfera de los negocios, sino también en lo social, político y cultural. El impacto de las nuevas tecnologías: electrónica, biotecnología, fuentes de energía, nuevos materiales, etc., afectan no sólo la participación del trabajo humano en los procesos productivos, sino también la dinámica de las relaciones sociales y modifican a su vez los estilos de vida; y los procesos de reestructuración geopolítica de la Europa del Este, que afectan significativamente el flujo de los capitales de inversión y el comportamiento de los mercados.

En lo político, la reforma del Estado deja ver que, para estar en condiciones de poder intervenir, el Estado necesita mejorar significativamente su capacidad de gestión para influir eficazmente en los procesos económicos y sociales de largo plazo, así como en los aspectos fiscales y financieros de plazo inmediato, esto, en un contexto general muy vertiginoso, en la medida que los gobiernos enfrentan no sólo limitaciones en sus instrumentos de política, sino además una mayor oposición de grupos políticos y económicos así como de organizaciones civiles.

<sup>1</sup> Según Igor Ansoff, la noción de turbulencia se comprende en dos aspectos: 1) la mutabilidad, que está en función de la complejidad del medio ambiente y las novedades de desafíos sucesivos y, 2) la predicción, que es a su vez función de la velocidad del cambio y la visibilidad del futuro. "Strategic Management in a Recession", *Manager Update*, vol. 4, núm. 3, Spring 1993.

Finalmente, también se manifiesta una creciente demanda social de apertura democrática que posibilite una participación real y mayoritaria de más sectores de la sociedad en la toma de decisiones nacionales, una toma de conciencia cada vez más generalizada respecto a los problemas del medio ambiente y nuestra condición de "ciudadanos del mundo" al comprender que nuestra existencia esta determinada por la vida misma de nuestro planeta. El impacto que tienen en nuestra vida cotidiana los avances del mundo de la comunicación vía satélite, donde las palabras y las imágenes enlazan en cuestión de segundos a millones de personas.

Es preciso señalar que estos fenómenos son de un carácter complejo y con un nivel de previsibilidad muy bajo, porque se dan simultáneamente e inclusive con suma rapidez; en ellos interactúan multiplicidad de actores y no siguen una dinámica uniforme y mucho menos estable.

Es en este contexto donde, las nociones de riesgo e incertidumbre, se transforman en simple desconocimiento más no ignorancia de la realidad, porque se dan variadas situaciones donde intervienen factores cuya existencia ni siquiera conocemos.

De alguna manera se reconoce el agotamiento de una forma de pensamiento determinista, que responde a lógicas racionalistas y por ende previsibles.

Así, partimos por la premisa por la que ha entrado en crisis toda una forma de percepción acerca de cómo funciona la realidad.<sup>2</sup>

En el campo que aquí nos atañe, las ciencias gerenciales, señalaremos algunos aspectos que marcan las direcciones del nuevo pensamiento (Kliksberg, 1987):

a. El enfoque de análisis prescriptivo es sustituido por uno de carácter heurístico.

<sup>2</sup> Ilya Prigogine, Premio Nobel de Química, ha establecido los cimientos de lo que se llama "la ciencia de la inestabilidad". Esto es, descubrió que diversos procesos no funcionan de acuerdo a los supuestos modelos de regularidad y racionalidad, sino de modo mucho más aleatorio, con fuertes tendencias a la inestabilidad. Esto es, que lo normal no sería propiamente el equilibrio sino el cambio. En suma, que las estructuras existentes, naturales y sociales, tienen tendencias estructurales al cambio, no son fijas. Son estructuras en desequilibrio permanente, cuyas fronteras son fácilmente penetrables e influidas por acontecimientos externos (ver B. Kliksberg, 1991, pp. 143).

Hasta ahora, el análisis de la realidad se basaba en estudios de corte normativos, partiendo de reglas predeterminadas, esto es, basadas en experiencias del tipo causa-efecto.

Este enfoque se está sustituyendo por uno, donde se plantea un campo básicamente de experimentación y de búsqueda. Se parte de la premisa de que la realidad investigada es tan mutable, que resulta "ingenuo" pretender aplicar, a estas alturas del siglo xx, un enfoque linealmente prescriptivo al manejo de los fenómenos sociales y en ese sentido, de las organizaciones.

Los grandes principios clásicos<sup>3</sup> de la Administración de Taylor, Emerson y Fayol; el análisis lógico de la estructura organizada de Barnard<sup>4</sup> y la decisión racionalista de Simon,<sup>5</sup> se sustituyen por esta perspectiva heurística, que explora, investiga, experimenta y sabe que está trabajando con niveles muy amplios de incertidumbre y en condiciones de experimentación social de gran complejidad, en donde éstas premisas no son verdades suficientemente válidas para poder hacer predicciones y mucho menos prescripciones, tan sólo describen y relacionan una serie de variables, pero difícilmente podrían hoy predecir o prescribir con efectividad lo que podría ocurrir o lo que deberíamos hacer.

**b.** Un cambio de concepción respecto a lo que debe considerarse eficiencia gerencial.

El trabajo esencial de la gerencia actual es la comunicación y la negociación con un público muy amplio, diverso y en un contexto no estructurado sino, más bien, abierto e inesperado. La eficiencia y el rendimiento del trabajo gerencial descansa en: 1) La capacidad gerencial para identificar los problemas estratégicos y dedicar su tiempo útil a ellos. Esto sólo se consigue mediante un contacto

<sup>3</sup> Algunos exponentes del enfoque clásico; mecanicista y funcionalista de la Administración y sus principales obras, son precisamente: Frederick W. Taylor *Principios de la Administración Científica*, Herrero, México, 1974 y Harrington Emerson "Los doce principios de la eficiencia" en: Merrill, H. (comp.) *Clásicos en administración*, Limusa, México, 1985 y Henry Fayol, *Administración industrial y general*, Herrero, México, 1974.

<sup>4</sup> Barnard, I. Ch., *The functions of executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1966.

<sup>5</sup> Simon, H., *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Madrid, 1972.

absolutamente vivo y directo con la realidad y; 2) Construyendo y cultivando una red de contactos lo más extendida y diversificada posible, que den fluidez a la aplicación de las decisiones.<sup>6</sup>

En suma, hoy las fuentes de la eficiencia gerencial no se hallan en un buen planteamiento formal, ni en el estricto apego a los principios tradicionales de la administración. Se conectan mucho más con variables múltiples: políticas, sociológicas, culturales, etc.

c. Se coloca en un primer plano, las capacidades creativas del hombre. En contextos turbulentos, inestables, de cambio acelerado, la tendencia a planear basados en el pasado y a proyectar a partir de él, puede no ser muy útil. Hoy, bajo tales condiciones, se hace necesario innovar, cambiar y asumir el riesgo como una variable estructural de los procesos.

d. Las organizaciones dejan de percibirse desde una perspectiva única, la mecanicista, diseñadas y gestionadas como máquinas, donde cada parte tiene perfectamente definido su rol y en ese sentido es rutinario, eficiente y predecible, para ser analizadas desde múltiples perspectivas:<sup>7</sup> como organismos vivos, como cerebros, como culturas donde el dinamismo, el cambio y la transformación son sus principales características.

Bajo este marco, nos encontramos ante el desafío de escudriñar, desde una perspectiva particular la administración deseable para las organizaciones del futuro. Dos fenómenos se identifican como más importantes al respecto:

1. La transición de las organizaciones burocráticas hacia organizaciones flexibles y;
2. La construcción de un nuevo perfil gerencial.

<sup>6</sup> Esto se refiere a una red basada en "trueques", en relaciones de presión, directas o encubiertas.

<sup>7</sup> Esta perspectiva múltiple de las organizaciones puede consultarse en el libro de Gareth Morgan, *Imágenes de las organizaciones*, Alfaomega, México, 1991, 409 pp.

## SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Desde la perspectiva del pensamiento administrativo tradicional (Taylor, Fayol, Simon), las organizaciones se han basado en la idea de la jerarquía, la división de funciones, la unidad de mando y la subordinación. Esto es, el principio de una organización es el orden, la organización como un sistema ordenado y mecanicista, cuyo éxito radica en la obediencia y respeto a las normas establecidas. En ella, existen dos capas humanas, la directiva o gerencial (intelectual) y la operativa o técnica (manual), la que planea y ejecuta; donde a lo mucho se comparte el poder “delegando funciones y compartiendo responsabilidades”, pero que, en su caso, realizan consultas y están dispuestas a negociar si es necesario, para acabar con los conflictos.

Esta visión simplista de la organización presenta muchas limitantes al contexto organizacional complejo de las próximas décadas (Kliksberg, 1991).

Primero, la organización formal no garantizará en lo futuro productividad y eficiencia, en la medida que ya no se espera un funcionamiento automático y previsible de las organizaciones y su medio ambiente.

Segundo, el modelo de organización formal destaca líneas de mando bien definidas, niega superposiciones de tareas, fomenta jerarquías fuertes y una normatividad detallada. Mientras tanto, las organizaciones de avanzada, organizaciones matriciales,<sup>8</sup> se inclinan hacia esquemas flexibles que posibiliten readaptaciones permanentes de los recursos humanos y financieros a nuevos proyectos, nuevas líneas de productos, etcétera.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> La organización matricial se define como aquella que utiliza un sistema de mando múltiple que incluye no sólo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo relacionados y un esquema asociado de cultura y de comportamiento organizacionales. Un análisis detallado de este tema puede consultarse en S. Davis, y P. Lawrence, *Organizaciones matriciales*, Fondo Educativo Interamericano, 1981, 256 pp.

<sup>9</sup> Al respecto, los propios autores advierten que la matriz es una forma organizacional sumamente compleja, que evidentemente puede no convenir a todo el mundo, mientras que

Tercero, la organización formal considera una división de los procesos de planeación y de implementación, entre la dirección y la operación, entre el diseño de la estrategia y la ejecución, dado que se realizan en dos niveles distintos. Sin embargo, en una realidad compleja como la actual, no hay condiciones para un trabajo de planeación formal. Es imprescindible dar unidad a estos procesos y tener así un proceso único de aprendizaje de la realidad:

“planear y ejecutar en un proceso integrado donde los *feed-backs* de la realidad se transformen en *inputs* en tiempo real para reformular estrategias” (Kliksberg, 1991, p. 150).

Cuarto, identifica los recursos humanos desde una óptica instrumental y mecanicista: descripción y análisis de puestos; reclutamiento y selección; sueldos y salarios; nóminas, prestaciones sociales y control de asistencias. Cuando hoy, la administración del factor humano implica el diseño de todo un plan de vida y carrera, donde el personal se identifique con la organización y en ese sentido adquiera un compromiso permanente.

Quinto, la gerencia tradicional tiende a una interpretación fija de los fenómenos e impone su particular punto de vista, cuando lo que se requiere es una capacidad de análisis abierta y flexible donde las situaciones son comprensibles a partir de la interacción de múltiples escenarios en la mente, suspendiendo juicios mientras sea posible, hasta que surge “una visión más comprensiva de la situación” (Morgan, G., 1991).

Las organizaciones han de ser vistas ahora no sólo en cuanto a su diseño estructural formal, sino como un ente dinámico que determine el accionar de los individuos, pero que a su vez es influida y transformada por él.

Los modelos organizacionales del futuro son modelos de organizaciones participativas, donde el elemento fundamental son los

pueden existir formas más fáciles, más *ad hoc* de dirigir algunas organizaciones. Como ejemplos de su utilización, se señalan las áreas farmacéutica, química, electrónica, aeroespacial, banca, construcción, seguros, hospitales y universidades.

actores, de los cuales no sólo se reciben meras opiniones y sugerencias, sino que se les da una participación efectiva en la planeación y organización del trabajo, se habla de una "colaboración y confianza organizacional" (Davis y Lawrence, 1981), donde el gerente no está mas en la cúspide, sino en el centro de una red de decisiones.

Este es el tipo de organizaciones que han de estimular y posibilitar la innovación y la creatividad, la colaboración y la confianza de los recursos humanos.

## SOBRE LA GERENCIA EMPRESARIAL

Está claro que el dinamismo de la sociedad actual aumenta la necesidad de mirar en dirección al futuro. Sin embargo el trabajo de predicción es cada vez mas difícil y con ello la gestión empresarial se vuelve más compleja. Hoy, la gerencia debe entender que no sólo gestiona los recursos de una organización (planea, organiza, dirige y controla), sino que con un enfoque prospectivo e incorporando más que reprimiendo la incertidumbre empresarial, ha de administrar políticas (cursos de acción alternativos)<sup>10</sup> y legitimar la realidad<sup>11</sup> para la organización.

Este trabajo de "legitimación" implica una formación profesional mas allá de lo tradicional, más humanista que técnica, más globalizadora que parcial más estratégica que funcionalista.

<sup>10</sup> Este es un concepto precisado por Yehenzkel Dror. Ver *Enfrentando el futuro*, FCE, México, 1991.

<sup>11</sup> El gerente moderno es el legitimador de la realidad. Él es quien interpreta los procesos del contexto, compone imágenes de los mismos y los comunica a la organización. Su percepción "legítima" determinadas visiones de la realidad. Si esa tarea es efectuada deficientemente induce a error a toda la organización (Kliksberg, 1991, p. 159).

Hoy más que nunca, el desarrollo está en función del conocimiento científico, la tecnología y los recursos humanos. En este sentido, el papel de las universidades es fundamental en la formación de nuevos cuadros profesionales, creando en ellos una visión, en que el ser humano es el eje central y motor de la efectividad, la excelencia y el éxito organizacional. La premisa que subyace en esta idea es que gran parte del trabajo que desempeñan los gerentes implica la aplicación de habilidades que constituyen un cuerpo de conocimientos auténticamente académicos y por lo tanto, pueden y deben ser adquiridos mediante una capacitación formal de nivel superior.

Hacer una reflexión seria sobre la formación de los recursos humanos y la educación empresarial, implica considerar el punto de vista de tres especialistas connotados:<sup>12</sup> Peter Drucker, Omaha Kenichi y Michael Porter (Fajnzylber, F., 1991).

La influencia de estos especialistas en el ámbito empresarial es amplia y sus ideas tienen una gran difusión a nivel internacional. En varias publicaciones, Drucker destaca la función civilizadora decisiva de la educación y advierte que si no se asume la función trascendente, valiosa de la educación y se asume sólo su función prosaica, directamente ligada al interés de la empresa, se corre el riesgo de generar "bárbaros alfabetizados".

Desde la perspectiva japonesa, O. Kenichi señala que no se puede mejorar la gestión empresarial si no se hace lo propio en el ámbito educativo. Japón ha tenido éxito en gestiones empresariales horizontales y flexibles, con alianzas, grupos de trabajo, control de calidad, etc., porque estas actividades tienen un correlato en los valores que se inculcan en el ámbito educativo: el trabajo en equipo, el respeto a los valores del grupo en que se trabaja, la precisión la concreción, la honestidad, elementos todos en los que se basa el éxito de la gestión empresarial.

<sup>12</sup> De estos autores pueden consultarse los siguientes trabajos:  
P. Drucker, *Las fronteras de la administración*, Sudamericana, México, 1988.  
O. Kenichi, *La mente del estratega*, Mc. Graw Hill, México, 1989.  
M. Porter, *La ventaja competitiva*, CECSA, México, 1987.

Por su parte, M. Porter pone sobre la mesa dos argumentos centrales: primero, las ventajas comparativas de las empresas están vinculadas con sus recursos humanos, entre otras cosas, por lo tanto, las empresas que no capacitan están en posición de desventaja en un universo competitivo en el cual todos capacitan; y segundo, el mundo de la educación y la capacitación es un área de convergencia, es el eje de la alianza entre el sector público y el sector productivo.

De aquí se desprende que, en el futuro, la formación de gerentes debe revalorar el principio de universalidad y formación científica y humanista. Cuando, en la mayoría de las escuelas se tiene como propósito formar técnicos racionalistas especializados, dotados de conocimientos administrativos y contables, con amplio dominio del instrumental técnico.

Es cierto que este perfil ya es inconsistente frente a la complejidad de los fenómenos organizacionales, en tanto que estos administradores tienen una baja capacidad de adaptación al cambio por su limitada visión de el futuro.

Hoy no podemos estar formando cuadros gerenciales, sin considerar:

- a. Una formación integral, humanista y científica, que considere las modernas teorías de sistemas, del caos y la complejidad.
- b. El contexto global de nuestro desarrollo económico, la existencia de un Estado protagonista, los problemas del medio ambiente y la ecología; pero que además, cultive las capacidades crítico-creativas del individuo y un espíritu democrático-participativo, pero sobre todo, compenetre al sujeto con los problemas básicos del país y fomente en él, una sólida conciencia nacional.

Una perspectiva más concreta de lo que se espera de la gerencia empresarial en el futuro, nos la presenta libro *Siglo XXI: Redefiniendo*

do al Ejecutivo de Alto Nivel.<sup>13</sup> En que se define el siguiente Perfil del Ejecutivo Ideal:

1. Áreas en las que hay que ser experto: a) formulación de estrategias, b) administración de recursos humanos c) mercadotecnia, d) resolución de conflictos/negociación.
2. Características personales: los directores generales del siglo XXI deben ser líderes, inspirar a los administradores e implementar las visiones optimistas en la empresa. Se espera que el director general del futuro sea sustancialmente menos conservador que el de hoy. Asimismo, debe ser creativo, entusiasta, de mente abierta, inteligente, analítico, leal, intuitivo, colaborador y que anime e inspire.
3. Estilo Administrativo:
  - a. Visión: debe transmitir a la corporación un sentido de propósito y de dirección.
  - b. Planes de sucesión: el desarrollo y entrenamiento administrativo son esenciales para preparar y retener a los ejecutivos talentosos.
  - c. Comunicación: directa y verbal a todos los niveles.
4. Antecedentes:
  - a. Educación Formal: requiere un alto nivel de preparación académica. Se destacan los estudios de administración a nivel licenciatura.
  - b. Experiencia Funcional: en primer lugar en el área de mercadotecnia y en segundo lugar en el área de finanzas.

<sup>13</sup> Korn & Ferry International empresa líder a nivel mundial de búsqueda y selección de ejecutivos, con la colaboración de la Graduate School of Business de la Universidad de Columbia, con sede en Nueva York, llevó a cabo una encuesta de 150 preguntas en seis idiomas en veinte países. Se encuestaron 1,508 ejecutivos de alto nivel y los resultados se presentaron para cuatro regiones: Estados Unidos, Europa Occidental, Japón y América Latina. Ver *Alto Nivel*, 1990.

- c. Entrenamiento Formal: habilidades de comunicación y oratoria pública.
- d. Experiencia en Administración: experiencia en situaciones difíciles, tales como crisis o empresas en dificultades, porque les permite desarrollar habilidades bajo presión.

Además de este perfil general, el estudio señala algunas particularidades específicas para el director general latinoamericano, por ejemplo:

- a. Tener habilidad en economía y políticas internacionales,
- b. Incorporar un punto de vista internacional en el estilo administrativo de la empresa.
- c. Premiar la lealtad y el tiempo de servicio.
- d. Preocuparse por adquirir habilidades computacionales.

Este estudio destaca una visión estratégica de la gerencia para el año 2000. La gerencia empresarial del próximo siglo, debe entender e interpretar con claridad el medio ambiente complejo y cambiante de los negocios. El futuro de la empresa dependerá de su habilidad para anticipar la competencia y formular una estrategia para vencer amenazas que todavía no se han materializado:

“tendrá que pelear batallas antes de que ocurran...identificará a los enemigos antes de que ellos mismos se den cuenta que son adversarios, anticipará las armas antes de que se inventen y atacará antes que los demás se den cuenta que hay una batalla que pelear Azcapotzalco” (Alto Nivel, 1990, p. 37).

En suma, la gerencia y su calidad de gestión será en lo futuro un elemento valioso para las organizaciones y la sociedad en su conjunto. El papel de las instituciones de educación superior es vital: estamos llamados a proporcionar, a la sociedad, los conocimientos y los recursos humanos que con talento, creatividad, eficiencia y actitud reflexiva habrán de ser capaces de gerenciar un mundo complejo.

Hay que tener presente, sin embargo, que las universidades no son un proveedor inmediato de gerentes ejecutivos, sino más bien una fuente, cada vez más importante, de jóvenes gerentes potenciales, cuyos títulos profesionales los acreditan como profesionistas aptos, pero cuya preparación para asumir responsabilidades gerenciales tendrá que completarse primordialmente dentro de la empresa misma.

## CONCLUSIONES

Para finalizar, cabe destacar las ideas esenciales del documento. Lo primero es que existe un cambio de percepción respecto a cómo se suceden los fenómenos sociales, los cuáles se presentan de una manera cada vez más caótica.

Un segundo aspecto, es que, si la sociedad se encuentra en un proceso de transformación global, las organizaciones que la constituyen y los sujetos que las dirigen transitan por momentos de cambios estructurales.

El tercer aspecto es que en el caso de las organizaciones, éstas tienden a romper sus rigideces y poner en práctica nuevas estructuras organizacionales, centrando la atención más en la colaboración que en el control; poniendo los ojos más en los sujetos que en los objetos; y enfatizando más en el cambio continuo que en la estabilidad.

Como último punto entendemos que si las organizaciones están en proceso de transformación, los sujetos que las gestionan también deben redefinir sus atributos, habilidades y prácticas a fin de modificar los estilos de gestión predominantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brown, Courtney, *El futuro de las empresas, et. al.* Fraterna, Argentina, 1982, p. 194.
- Davis, Stanley y P. Lawrence, *Organizaciones matriciales*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1981, p. 256.
- Drucker, Peter F., *Las fronteras de la administración*, Sudamericana, México, 1988.
- Dror, Yehezkel, *Enfrentando el futuro*, FCE, México, 1990, p. 347.
- Fajnzylber, Fernando, "Educación y transformación productiva con equidad", en *Revista de la CEPAL*, núm. 47, agosto 1992.
- Hill, Linda, *El nuevo gerente*, McGraw Hill, Harvard Business School. Mc., México, 1993.
- Kenichi, Omaha, *La mente del estratega*, McGraw Hill, México, 1989.
- Kliksberg, Bernardo, "Nuevas fronteras tecnológicas en materia de gerencia en América Latina", en *Revista de la CEPAL*, abril 1987.
- , "Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa" en: *Pensamiento Iberoamericano*, núm. 19, 1991.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México, 1991, p. 408.
- Porter, Michel, *La ventaja competitiva*, CECSA, México, 1987.
- Revista Alto Nivel*, núm. 21, México, mayo 1990.
- Simon, Herbert, A., *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones de la organización administrativa*, Aguilar, Madrid, 1972, p. 240.
- Sisk, Henry y M. Sverdlik, *Administración y Gerencia de Empresas*, Saber, México, 1979.
- "Strategic Management in a Recession", núm. 3, en: *Manager Update*, Spring, 1993.
- Taylor, Frederick W., *Principios de la administración científica*, Herrero, México, 1974.

# CALIDAD TOTAL. UNA ALTERNATIVA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO

ELVIA ESPINOSA INFANTE\*  
REBECA PÉREZ CALDERÓN\*

## I

Cuando uno escucha la palabra calidad piensa en atributos o propiedades de un objeto, que nos permitan emitir un juicio de valor acerca de él; pensamos en nula, poca, buena o excelente calidad. Así el significado de calidad equivale a excelencia, perfección.

El concepto de calidad ha sido utilizado, a lo largo de la historia, en la música, la pintura, la literatura, etc., y últimamente, cada vez más, en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; esto debido sobre todo a los cambios en el medio ambiente que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

De manera muy general podemos decir que calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, y si partimos del tronco conceptual de la administración, la calidad, en su sentido más amplio, nos habla de una filosofía, un sistema y

\* Investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A.

proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar.

Pensado así, la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo.

No podemos hablar de un sólo modelo de calidad, son varios, y todos utilizan los mismos principios de la administración clásica, pero modificándolos en el momento de aplicarlos: tal es el caso de las funciones de la supervisión, evaluación de méritos y aumentos salariales personalizados; también reforman algunos aspectos organizacionales como la pirámide del poder y llaman la atención sobre temas poco atendidos por otros modelos administrativos como la satisfacción de los clientes y el desarrollo de los proveedores.<sup>1</sup>

Este modelo surge en Estados Unidos, durante la segunda guerra mundial, pero es abandonado. Durante la década cincuenta, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo fue transplantado a este país oriental, donde se desarrolló, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir. Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y europeo que tenía invadido su mercado. De Estados Unidos es de donde llega principalmente la influencia a México.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década ochenta y son ya varias empresas las que llevan a cabo programas de calidad.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Colunga Carlos, "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: *Management today* en español, Sep., 1992, pp. 22-24.

<sup>2</sup> Gutiérrez Mario, *Administrar para la calidad*, Límusa, 1989, pp. 23-24.

El nuevo concepto de calidad, que es el que se encuentra presente en nuestro país, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de la organización.

La globalización de la economía, la abrupta apertura de nuestro mercado, el Tratado de Libre Comercio (TLC), el *General Agreement on Tariff and Trade* (GATT), etc., dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, muchas de éstas han cerrado sus puertas al no poder competir, otras más se han visto obligadas a buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas, para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero, dentro de este grupo que busca nuevos modelos administrativos hay algunas que han optado por el control total de calidad. Cabe preguntar: ¿la calidad es una respuesta a las necesidades de la empresa mexicana?

Debemos aclarar, antes de comenzar, que este trabajo es parte de una investigación que estamos iniciando en el Departamento de Administración y que tiene como objetivo general estudiar algunas organizaciones que han incorporado la filosofía de calidad total en México, como una respuesta estratégica ante el cambio. Obvio, que aquí sólo se encontrarán las primeras pinceladas de lo que se deja ver como un trabajo árduo.

## II

A partir del 1ro. de enero de 1994, México forma parte del bloque económico de norteamérica, mediante la entrada en vigencia del TLC suscrito por nuestro país, Estados Unidos y Canadá, lo cual es,

para las empresas mexicanas una oportunidad y al mismo tiempo un reto.

Recordemos que los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado Mexicano a partir de la década cuarenta fueron los siguientes:

- Éste vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que generó;
- mantuvo bajos los niveles impositivos;
- ejerció un control político sindical;
- obstaculizó las alzas salariales;
- canalizó los créditos internos mediante el control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera;
- otorgó exenciones fiscales sobre la renta, importaciones, ingresos y exportaciones;
- el sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Con tal política de industrialización, donde el Estado jugaba un papel protector, impulsor y dinámico, la industria floreció acostumbrada a: mercados seguros, no tener competidores agresivos y a estar siempre abrigada bajo el manto seguro del Estado.

Durante muchos años la política industrial fomentó la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. Pero con los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que obviamente repercuten en la mexicana, se ha forzado a las organizaciones a ser eficientes y competitivas.

No es este el espacio para discutir si la apertura económica del país fue oportuna o no, lo que queremos es hacer hincapié en que es necesario que las organizaciones mexicanas avancen en sus conocimientos y experiencias sobre calidad. La preocupación está presente porque la apertura de los mercados ha metido en grandes aprietos a nuestras empresas, acostumbradas al proteccionismo.

Francisco González Prado, director general del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. Por cierto que a nivel nacional no existen más de 200 empresas certificadas internacionalmente.<sup>3</sup>

La oportunidad-reto a la que se enfrentan las empresas mexicanas las obliga a:

- ser más competitivas en calidad, costo y servicios;
- dejar atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva que les permita hacer frente a las presiones competitivas, y;
- mejorar la calidad de todo el negocio, no sólo en las áreas de producción.<sup>4</sup>

No podemos negar que se están dando pasos en la búsqueda de la calidad y se está intentando generar un movimiento de calidad total en el país, pero los esfuerzos son aún aislados y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad. Entre las instituciones que, con mayores o menores logros, promovieron o continúan promoviendo la calidad se encuentran: El Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO); el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO); Nacional Financiera (NAFINSA), con su programa de apoyo a la productividad industrial;

<sup>3</sup> *El Financiero*, 16 de mayo de 1994, p. 28.

<sup>4</sup> Villalobos Bueno M., "Calidad total: Una necesidad para la empresa mexicana" en: *Revista Excelencia*, s.f.

el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA); la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA), entre otros.<sup>5</sup>

Hoy la calidad es buscada por unas cuantas empresas mexicanas; la gran mayoría aún no se han decidido a involucrarse en un compromiso de esta naturaleza.

Además, es interesante reconocer que las empresas que llevan a cabo programas de calidad son transnacionales como: General Motors,<sup>6</sup> Ford, Chrysler, Celanese, Condumex, Kodak, Nestlé, Roche,<sup>7</sup> etc.; mientras que las organizaciones mexicanas con programas de este tipo son pocas; por ejemplo: Bimbo-Marinela, Seguros la Comercial, Petrocel, etc. También podemos incluir los casos de organizaciones dedicadas al comercio o a los servicios, como son el caso de Gigante y Banamex; dentro del sector público podemos mencionar a Petróleos Mexicanos (Pemex), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y Sistema Metro que han reportado ciertos avances en sus intentos de transitar hacia un programa de calidad.

Pero una cultura de calidad en México está aún en ciernes. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del

<sup>5</sup> De la Cerda, Gastélum J., "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México" en: *Management today* en español, octubre, 1990, pp. 10-11.

<sup>6</sup> Vicente Silva Ocampo, gerente de equipos de trabajo del departamento de Calidad de proveedores de la planta General Motors señaló "que la industria automotriz mexicana se encuentra preparada para dar la gran batalla en los mercados internacionales". Esta transformación que se está viviendo en las empresas mexicanas inició en 1986, con el comienzo de la apertura y se ha acelerado con el TLC (*El Financiero*, 2 de mayo de 1994).

<sup>7</sup> La empresa Roche, líder mundial productor de vitaminas, nutrimentos y productos químicos, obtuvo oficialmente la certificación de calidad ISO 9000 (*International Standard Operations*) para sus dos plantas que se encuentran en México, en apego a la norma ISO 9002. ISO 9000 es un certificado de calidad que surgió a raíz del establecimiento del Mercado Común Europeo (1992), el cual demandó la unificación de los estándares y parámetros internacionales de calidad, tiene 3 normas básicas: ISO 9001 que es la norma que cubre los requerimientos en diseño del producto, instalaciones, manufactura y servicio de postventa; ISO 9002, se aplica al control de las instalaciones y manufacturas del producto y por último ISO 9003, se enfoca a verificar la calidad en las pruebas finales del producto.

cliente; donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

## PERO. ¿QUÉ ES EXACTAMENTE LA CALIDAD?

Los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos; así tenemos que E. Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; J. M. Jurán de 11 elementos de mejora continua; P. Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum, propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes, en palabras de Gastélum, éstos son:

- La calidad no se controla se produce proactivamente.
- La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales.
- El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.

- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.<sup>8</sup>

Quizás se puedan entender mejor estos principios si hacemos dos grandes agregados, el primero de ellos daría cuenta de la organización en la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo daría cuenta de los valores, la cultura y filosofía que apoya la calidad.

Sobre el primer punto podemos decir que buscar la calidad obliga a las organizaciones a mejorar el proceso de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, evitar los retrabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales; todo lo anterior trae disminución de costos; asimismo, cuidar todos estos detalles en la producción, evita las devoluciones, las quejas, los gastos en cubrir garantías, entre otros. Como vemos, esto es aumento de la productividad.<sup>9</sup> Está claro que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano.

Freddy Soon, director divisional del *National Productivity Board* (NPB), sostiene que en su país (Singapur) se ha llegado a la conclusión de que los términos calidad y productividad son en esencia dos distintas caras de la misma moneda.<sup>10</sup> La organización que implanta un modelo de calidad, traerá consigo un incremento de productividad y para quien busca un incremento de productividad, el mejor camino es un programa de calidad.

El segundo agregado nos habla de los valores. La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe de ser transmitida como un valor que genera

<sup>8</sup> Gastélum De la Cerda, José, *Op. cit.* p. 10.

<sup>9</sup> *Ibidem.*

<sup>10</sup> Freddy Soon, "Algunas consideraciones sobre los conceptos de calidad y productividad" en: *El Mercado de Valores*, No. 5 1o. de marzo de 1992.

actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida, es una filosofía que debe de estar atrás de todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa.

Al incorporar un programa de calidad, no debe obligarse al trabajador a hacer las cosas bien en su trabajo; debe hacerse consciente de que todo lo que haga dentro y fuera de la organización debe tener cero defectos y debe de buscar la mejora continua. Si el trabajador hace suya esta filosofía para su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

Este proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando constantemente su educación; la capacitación por tanto es un eje importante de la calidad, no hay un sólo autor que no lo mencione e insista sobre este punto. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo y que también cree responsabilidad social, conciencia ecológica y una real preocupación por cambiar nuestros hábitos de consumo y nuestra mentalidad devoradora. En fin, calidad es el uso de la naturaleza sin detrimento de ésta.

Creemos que con lo expuesto queda claro lo que se está entendiendo por calidad, otros autores enfatizan de manera distinta los puntos antes mencionados, pero en general con lo riesgoso que puede tener esta afirmación, las ideas han quedado plasmadas aquí. Nuestro intento de reducir todo a un esquema único, tomando solamente lo que consideremos elementos esenciales, puede provocar muchas críticas; sin embargo, este procedimiento es legítimo como discusión de los principios.

Quizás sólo falta mencionar que últimamente a toda la gama de ideas expuestas se incluye, lo que han dado en llamar: "La soberanía del consumidor". Parece ser que se está redescubriendo al cliente. Ahora la organización debe aprender a tratar con un consumidor cada vez más exigente y demandante, ya que el consumidor es ahora

más racional que en el pasado, no se deja engañar y sabe escoger lo que le resulta más conveniente, compara precios, productos, servicios, ofertas, antes de decidir las que realmente le son atractivas.

En este proceso de “redescubrir al cliente” los japoneses, como en muchas otras cosas, van a la vanguardia. En México este ha sido un proceso lento, y en ocasiones doloroso.

Es evidente que la demanda es importante, pues el consumidor puede escoger entre varios productos que satisfagan su necesidad. En la actualidad hay más productos que satisfacen la misma necesidad, así que el centro de atención tiene que ser el cliente, para saber con exactitud qué producto o servicio desea para satisfacer esa necesidad. Ante esto aparece un nuevo enfoque que se preocupa de las preferencias de los clientes, de sus patrones de consumo, su personalidad, su sexo, su nivel de ingreso, su estatus social, en una palabra se segmenta el mercado para hacer más fácil el posicionamiento.

Después de aclarar lo que entendemos por calidad podemos preguntarnos ¿cómo se implementa un programa de calidad en una organización? “Las políticas de calidad se ejercen desde la cúspide de la pirámide ocupacional, por lo que es un gran reto para los directivos el atenderlas y mantenerlas, también es su responsabilidad adquirir y aplicar tecnología de punta y métodos innovadores que contribuyan a elevar la productividad (en el entendido de que productividad y calidad van de la mano) y aseguren su posicionamiento en el mercado.

Es necesario para implantar un proceso de calidad evaluar la situación actual de la empresa y comenzar a explorar nuevas formas de relación entre las áreas para simplificar los procesos y evitar el burocratismo y la duplicidad de trabajo”.<sup>11</sup>

Son muchas las estrategias, pero si en lo que coinciden diversos autores es en el hecho de que se necesita que la dirección esté

<sup>11</sup> Cámara Nacional de la Industria de la Construcción-Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (CNIC-ICIC). “Implicaciones de la Calidad Total en la industria de la construcción” en: *El Financiero* 15 de junio 1994, p. 31A.

convencida del programa y lo ponga en práctica en los altos niveles directivos, antes de llevarlo a la base, además debe de existir un líder en la organización que se haga cargo. Parece ser que si se aplica un sencillo proceso administrativo se puede lograr a partir de:

Recabar datos; analizarlos; tomar decisiones, y; aplicar la decisión y con perseverancia volver al principio siempre.<sup>12</sup> Esto permite ir haciendo mejoras continuas que den como resultado que todos los productos y procesos estén inmersos en la búsqueda de perfección, o sea de calidad.

Así los empleados y obreros deben alcanzar el nivel de autocontrol, todos y cada uno de ellos deben tener los conocimientos y las habilidades requeridas en su trabajo, tener la suficiente autoridad para hacer modificaciones en los procesos y en los productos para mejorarlos, esto obviamente no lo pueden hacer si no cuentan con la maquinaria, herramientas, materiales, capacitación, etc., adecuados.

“De manera general se puede definir que la búsqueda de la calidad en una compañía implica desarrollar un plan integral en el que los empleados son al mismo tiempo clientes y proveedores de servicios, productos o información, de otras áreas o departamentos que tienen requerimientos concretos y son interdependientes”.<sup>13</sup>

Ahora bien, reconocemos que el diseño o implementación de un programa de calidad es una tarea compleja y delicada que implica un cambio cultural en la organización y, un cambio de esta naturaleza no ocurre de la noche a la mañana, puede tomarse de dos a diez años.<sup>14</sup>

Miguel Villalobos, siguiendo las propuestas de Deming propone que para implementar un programa de calidad es necesario: planear lo que se va a hacer; hacer lo que se planeó a pequeña escala, es decir, no involucrando a toda la organización; analizar los resultados de lo que se hizo y por último; actuar, con base en el análisis

<sup>12</sup> Colunga Carlos, *Op. cit.*

<sup>13</sup> CNIC-ICIC, *Op. cit.*

<sup>14</sup> Villalobos Bueno, *Op. cit.*

anterior para mejorar e implementar el plan. Propone que desde el primer momento se debe formar un Consejo de Calidad encabezado por el Director General de la empresa y sus Directores, son ellos los que se encargarán de planear, hacer, analizar y actuar.

Parece muy ambiguo, cuando sólo se habla de los principios administrativos, por eso creemos que para ser más precisos debemos rescatar la experiencia de una empresa que ha implantado un programa de calidad. Xerox Mexicana<sup>15</sup> en 1989, para hacer frente a la agresiva competencia, así como a su necesidad de mayor productividad, volvió los ojos hacia la calidad.

El ingeniero Carlos Nava, director ejecutivo de Recursos Humanos y Calidad en Xerox Mexicana dice que: "(fue necesario empezar) a trabajar fuertemente en el desarrollo gerencial...(y) planear el trabajo con la participación de todo el personal a través de lo que llamamos jefe de grupo familiar, es decir, aquél que tiene a su cargo dos o tres personas".

En primer lugar se establecieron los llamados "grupos de implantación", liderados por los niveles gerenciales. Se desarrolló un proceso de entrenamiento para todo el personal, comenzando por el director general y su "grupo familiar" y continuando en cascada a todos los niveles de la organización. Las herramientas de calidad (procesos de solución de problemas, de mejoramiento de la calidad, herramientas estadísticas, el concepto de costo de calidad y el uso de parámetros competitivos) se transformaron en las formas estándar para enseñar a los empleados a mejorar su trabajo.

A continuación, se difundieron "en cascada" a todos los "grupos familiares" de la organización, los objetivos y prioridades de la compañía, para lograr un enfoque común de metas y, finalmente se instrumentó un programa de reconocimiento y recompensa para la

<sup>15</sup> Xerox Corporation inició sus operaciones en México en 1962, con la comercialización de 20 copiadoras, seis años después instaló una planta de producción. En la década ochenta puso en marcha su planta en Aguascalientes, donde más de mil 500 personas fabrican alrededor de 200 productos y componentes, 90% de los cuales se exportan a Estados Unidos, Canadá, Brasil, entre otros países latinoamericanos. En 1990, esta planta ganó el Premio Nacional de Calidad. Revista *Expansión*, 14 de abril, 1993.

motivación continua del personal, tanto a nivel individual como grupal para reforzar los cambios deseados.

Además cada año se revisan las estrategias a mediano y largo plazo, sin perder de vista que lo que importa es: la satisfacción del cliente, empleados y accionistas.<sup>16</sup>

Xerox Mexicana tuvo éxito con su programa de calidad, pero está dentro de ese grupo de empresas grandes y transnacionales, con características que no tienen la mayoría de las empresas en nuestro país.

Oscar Enríquez Galván hizo un análisis de once empresas mexicanas, entre las que se encuentran enlatadoras de frutas, verduras y mariscos; fábrica de galletas, pastelillos y productoras de piezas; repuestos y productos para la industria petrolera. El tamaño de éstas oscila entre pequeñas (14 trabajadores) y grandes (1500 empleados). En ellas se encontró que los conceptos de calidad y control de calidad no están claros "...algunos lo relacionan con la imagen de la empresa, o bien lo limitan a la calidad del sistema de compras. Un gerente de calidad lo definió como "algo bueno, bonito y caro (...). Las personas entrevistadas limitan el control de calidad a una actividad de verificación, aseguramiento, vigilancia, mejoramiento y revisión (siete casos). Dos personas consideran que el control de calidad se refleja en los reglamentos y normas preestablecidos... La distribución, la adaptación del producto o el grado de satisfacción del cliente no se consideran elementos integrantes del sistema de control de calidad. Por ejemplo, la retroalimentación por parte del cliente (quejas), es desconocida para el gerente de control de calidad o bien se canaliza directamente a la gerencia de producción. En algunas empresas se envía una copia de la reclamación a la gerencia de control de calidad. En general, no se tiene control de las reclamaciones de los clientes ni éstas generan acciones correctivas, lo que es aún más grave".<sup>17</sup>

<sup>16</sup> "Xerox: alcanzar la calidad total", en: *Expansión*, 14 de abril, 1993, p. 70.

<sup>17</sup> Enrique Galván Oscar, "Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas", *Ciencia y Desarrollo*, año XII núm. 6 mayo-junio 1986.

A lo mejor el considerar sólo once empresas, de las áreas alimentaria y metalmecánica, no sea una investigación exhaustiva pero sí representativa. También, y muy probablemente, por no tener claros los conceptos más elementales de calidad, en buen número de estas empresas no hay estrategias, políticas y objetivos, la falta de planeación a largo plazo es común, no cuentan con manuales administrativos y de calidad, no hay programas de capacitación y algo muy importante que señala el investigador es que en las empresas estudiadas del 20 al 25% de esos trabajadores son analfabetos. Obvio es que el control estadístico de calidad no se lleva a cabo.

¿Por qué los programas de calidad no han funcionado bien en el país?

Esta es una pregunta difícil, la verdad es que no tenemos una respuesta y por el contrario tenemos varias dudas del buen funcionamiento de los programas de calidad, aun en aquellas empresas que han ganado el Premio Nacional de Calidad.

Ante todo se debe tener presente que la calidad total es sólo una parte de lo que se conoce como el modelo japonés. Este modelo incluye lo que Womack ha dado en llamar producción ligera, la cual para funcionar necesita del *justo a tiempo* (JAT), el cual a su vez necesita de una elevada capacitación de los trabajadores y una cuidadosa selección de subcontratistas. Ambos (trabajadores y subcontratistas) deben tener un proyecto a largo plazo en la empresa. Una vez reunido todo lo anterior se busca el cero defectos sin aumento de costos, con aumento de productividad, o sea calidad total.

Este modelo ha llamado la atención en diferentes momentos en nuestros países; ya en la década cincuenta, Occidente vio con curiosidad lo que sucedía en aquel país Oriental, pero creyó que era un fenómeno cultural, propio del Japón. Fue incapaz de ver que en la Toyota, desde aquellos años, ya se trabajaba con el *justo a tiempo*.

Para el decenio setenta el interés se centró básicamente en la calidad y en ese momento se dieron a conocer una serie de técnicas y métodos para lograrla; pero de nueva cuenta los ojos de Occidente no vieron la producción ligera y el JAT que conlleva.

Es hasta el decenio ochenta y los años noventa que se cae en la cuenta de la producción ligera, esto con las obras de Ohno, Monden y el ya citado Womack, entre otros.

En Occidente el modelo japonés no fue adoptado como un todo, sino como un conjunto de técnicas y métodos aislados, que se toman de manera arbitraria para lograr, por lo general, mayor productividad. Además también se olvida la historicidad del modelo, el cual requiere del compromiso de los trabajadores, y éste en Japón se logró en buena medida, debido a la derrota del movimiento obrero, ocurrida en la década cincuenta. Y la supremacía del proyecto del capital.

Es difícil entender el modelo japonés sin comprender el empleo vitalicio, la antigüedad como elemento para la promoción interna o la diferenciación de salarios, estos son fenómenos no presentes en Occidente. Así como en Oriente están ausentes las largas luchas por reivindicaciones que han llevado a cabo los trabajadores, sin que con esto queramos negar el movimiento obrero japonés.

Lo cierto es que el modelo japonés es irreplicable, por mucho que el concepto de producción ligera sea un intento de universalizarlo. Así que al implantarlo en otros países se pierde el sentido estricto japonés y se pasa a hablar de una variante del modelo como sucede con la industria automovilística europea etiquetada como la vía europea en la producción ligera.

Quizás que los programas de calidad fallen en nuestro país se deba a que sólo nos hemos centrado en un aspecto: la calidad, y perdemos de vista los otros elementos. Pero además creemos que para que un programa de esta naturaleza funcione es necesario mexicanizarlo, es decir adecuarlo a nuestra historicidad.

Nos queda una última pregunta: ¿por qué en las empresas grandes de México, los programas de calidad "parece" que sí funcionan? No tenemos una respuesta, mas lanzamos la hipótesis de que en buena medida esto se da por su gran capacidad económica y sus nexos con el *know how* extranjero.

### III

Parece ser que hoy día existe un “boom” de la calidad, pero a pesar de esta euforia mundial en México sólo se vive el inicio de esta filosofía. En las empresas de nuestro país predominan los conceptos y prácticas tradicionales de la administración; aunque, hay que ser justos y no dejar de indicar que muchas de estas empresas con sus administraciones tradicionales mantienen altos niveles de calidad; así como también hay empresas que han intentado implantar un programa de calidad y no lo han logrado.

Los cambios económicos junto con los tecnológicos, son quizás, los que más van a afectar la manera de hacer las cosas en México. No sólo es el TLC o la globalización de los mercados, que han obligado a nuestras empresas a producir mejor, al enfrentarse a una competencia más agresiva y decidida a ganar, sino que también se tiene que saber paliar las crisis económicas que sufren otros países y que afectan al nuestro.

En un mundo cada vez más interdependiente y en cambio constante, los mexicanos deben aprender a producir y negociar en un ambiente hostil para enfrentar los retos de la apertura económica, con una mentalidad ganadora, de excelencia y de servicio.

Quizás la calidad total, que ha demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ella, mediante la planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pueda convertirse en la ayuda que necesitan las organizaciones mexicanas. Pero, ésta debe generalizarse y mexicanizarse porque el movimiento de calidad total se centra principalmente en grandes empresas transnacionales y, no en las medianas y pequeñas que son en su mayoría mexicanas. Estas empresas transnacionales, son dependientes de los conocimientos importados, principalmente de Estados Unidos, y no se deja ver la adecuación de este modelo a las condiciones del país, y mucho menos podemos hablar de innovación o producción de conocimientos propios, o sea, un modelo *ad hoc* en la cultura mexicana.

El modelo de calidad total ha funcionado bien en países como Japón y Estados Unidos; pero no debemos perder de vista que estamos hablando de culturas diferentes a la nuestra, su moral y principios se mueven en otros ejes. El ejemplo más claro y más cercano lo tenemos con nuestro vecino del norte. El norteamericano regido por la ética calvinista, vive para trabajar y todo lo demás pasa a segundo término, en casos extremos hasta la misma familia; para ellos el tiempo es dinero y su obra en los negocios es directa. En cambio el mexicano trabaja para vivir, la familia es lo más importante, aún más que su trabajo y el tiempo es un marco de referencia, al cual rara vez se ajusta con tanta precisión, además le gusta socializar antes de entrar en los negocios. Esto es sólo un ejemplo que nos deja ver con claridad que estamos ante culturas diferentes.

Un modelo de calidad total, en México, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los trabajadores del país, tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya; puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán de la excelencia. Lo que significa que no se cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquél que habla de: calidad de vida.



# SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS ANTE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

SERGIO SÁNCHEZ GUEVARA\*

## I

El 9 de febrero de 1994 es un día culminante en la historia del SME porque se alcanzó el objetivo de que el gobierno al fin creara la empresa Luz y Fuerza del Centro (LyFC), que sustituyó a la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC) con patrimonio propio y como empresa paraestatal independiente, bajo la rectoría de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal. Este hecho constituye el triunfo político de una lucha de casi tres décadas del SME por lograr evitar que la CLFC fuera absorbida por la Comisión Federal de Electricidad CFE y la consecuente desaparición del SME, con lo cual el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana SUTERM obtendría la titularidad única del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) de esta industria. También significa un parteaguas en las condiciones actuales de reestructuración productiva de

\* Investigador del Departamento de Administración de la UAM-A.

las empresas paraestatales, puesto que los afanes modernizadores del equipo que dirige el gobierno del país, bajo la estrategia neoliberal, ha representado despidos masivos; en cambio la propuesta del SME, sin apartarse del proceso modernizador, sugiere la participación bilateral que convierte el proceso reestructurador productivo en un proceso de desarrollo económico social de la nueva LYFC. Para comprender este proceso complejo es necesario analizar los distintos elementos que intervienen en este ámbito industrial, tales como: económico, política nacional, política sindical, administración y tecnología, entre otros. Parte de este artículo se dedica a hacer una somera exposición de estas cuestiones, con el fin de aclarar en qué condiciones se aplicará la reestructuración de la empresa y cuál será la estrategia para alcanzar las metas de eficiencia y rentabilidad.

## ORÍGENES

La CLFC tiene sus orígenes en la *Mexican Light and Power*, empresa a la que se asociaron la *Pachuca Light and Power* (Compañía de Luz y Fuerza de Pachuca, S. A.) y otras dos cuyos nombres hasta antes de la liquidación definitiva eran Compañía Mexicana Meridional de Fuerza, S.A. y la Compañía de Luz y Fuerza Eléctrica de Toluca, S.A., grupo poderoso que inicia sus operaciones en la última década del porfiriato, es decir alrededor de 1900.<sup>1</sup>

Se establecieron en México plantas generadoras de energía eléctrica propiedad de mexicanos, desde fines del siglo pasado con el propósito de dar servicio a las compañías mineras, a la industria textil y alumbrado a los poblados cercanos. Empero, estas empresas no tuvieron la capacidad suficiente para desarrollar una industria

<sup>1</sup> Ver D'Oliver Luis Nicolau, "Las inversiones extranjeras" en: Cosío Villegas Daniel, *et. al., Historia Moderna de México*, Hermes, México, 1974, vol. VII T. II p. 1087.

eléctrica que satisficiera las necesidades de una industria creciente y de las poblaciones en constante crecimiento de las ciudades,<sup>2</sup> de manera que fueron desplazadas por las inversiones de las compañías extranjeras, las que sí pudieron hacer frente a esta demanda.

Para ejemplificar lo mencionado retomo la cita que M. Wionczek hace de José Ives Limantour, Secretario de Hacienda y vocero de Porfirio Díaz:

“Por más que exageren los inconvenientes de una situación que nos hace tributarios del extranjero.... careciendo, como carecemos, de los elementos de hombres y dinero suficientes para poner en expansión los innumerables recursos que yacen en nuestro suelo, no debemos desaprovechar esos elementos cuando se nos presentan, por el solo hecho de que vienen del extranjero. Muy al contrario: la suma de beneficios que deja en el país toda industria nueva o todo incremento de las industrias establecidas, contribuye a dar mayor bienestar a los que en él residen, sin distinción de clases o de nacionalidades”.<sup>3</sup>

Las condiciones de subdesarrollo estaban definidas desde antes del porfiriato, es decir la clase económicamente dominante no estableció su hegemonía en el proceso de acumulación de capital; por el contrario durante el régimen de Porfirio Díaz no sólo se permite, sino que se invita a la inversión extranjera consolidando de esta manera en México las relaciones económicas desarrollo-subdesarrollo. En consecuencia, la economía nacional definirá su crecimiento a partir de los propósitos de acumulación de las inversiones extranjeras, casi siempre dictados desde sus países de origen, generalmente esos fines no coinciden con el interés nacional, por ende la producción nacional estará sometida al uso de tecnología atrasada, no competitiva a escala internacional, convirtiéndose tan sólo en: abastecedora de materia prima o de bienes intermedios y

<sup>2</sup> Ver Wionczek Miguel S, *El Nacionalismo Mexicano y la Inversión Extranjera*, Siglo XXI Editores, México, 1968 pp. 33-34.

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 39.

generadora de plusvalía para la acumulación de capital de las metrópolis, toda vez que la inversión, sea nacional o extranjera, en tecnología atrasada, en México se revaloriza; en tanto que en los países desarrollados es obsoleta, además de los pagos de intereses, regalías, utilidades y otros pagos derivados de la inversión extranjera directa e indirecta.

Las empresas extranjeras participaron dentro de las 170 sociedades anónimas más importantes, según reporte de José Luis Ceceña en su libro *México en la órbita imperial*,<sup>4</sup> con el 77%, y el 23% se reservó para el capital mexicano, es decir fue definitiva la participación del capital extranjero durante el porfiriato y aún ahora sigue siéndolo.

El capital extranjero participó en la industria eléctrica con el 87.2%, más dos por ciento de participación asociado con capital mexicano. Destaca el capital anglocanadiense con cerca del 80% del capital de la rama.<sup>5</sup> La *Mexlight* (así se le llamó a la *Mexican Light and Power*) era propiedad de capital inglés y canadiense.

## CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA

Las inversiones extranjeras que se establecen en la industria eléctrica mexicana tienen como propósito obtener utilidades, por lo que se establecen en las áreas más rentables dentro de las ciudades donde hay importantes concentraciones tanto de industria como de población demandante de servicios, entre otros el alumbrado eléctrico. Es claro que bajo esta óptica, no iban a comprometer inversiones de muy largo plazo y con una ganancia dudosa en las áreas

<sup>4</sup> Ceceña José Luis, *México en la Órbita Imperial*, Ediciones el Caballito, México 1975, pp. 62-63.

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 58.

rurales. Sin embargo, podemos decir que esta rama generó un impacto enorme en el crecimiento de la economía nacional.

Hacia 1930 dos compañías controlaban la mayor parte de la industria eléctrica, la primera era la Compañía de Luz y Fuerza Motriz que, junto con las subsidiarias mencionadas Luz y Fuerza de Pachuca, Luz y Fuerza de Toluca, Mexicana Meridional de Fuerza y de Fuerza del Suroeste, integraba el sistema interconectado de energía eléctrica que atendía a la ciudad de México y estados circunvecinos, controlando el 47% del servicio público. Este sistema era propiedad de la *Canadian and General Finance Company*, dependiente de la *Société Internationale d'Énergie Hydroélectrique*,<sup>6</sup> cuya representante de estos intereses en México era la *Mexican Light and Power Company*. La segunda empresa era la *American and Foreign Power Company* abasteciendo el 33 %<sup>7</sup> del servicio público de energía eléctrica; su actividad la ejercía por medio de la Impulsora de Empresas Eléctricas ligada a la *Electric Bond and Share*, la cual absorbió los principales sistemas fuera del que operaba la CLFC. Estos dos consorcios operaron de igual manera como *holdings*, es decir controlaban a las empresas subsidiarias mediante participación mayoritaria de sus capitales.

Hay que subrayar que una característica técnica contradictoria consistió en que los sistemas de generación de energía eléctrica no eran uniformes, lo cual siempre impidió la unificación del servicio en todo el país. El grupo de CLFC operaba su sistema a 50 ciclos, en tanto que el grupo de impulsora generaba a 60 ciclos; otras plantas manejaban sistemas a 58, 57, 50, 48, 45, 42, 40, y 25 ciclos.<sup>8</sup>

También hay que señalar que hubo una campaña para bajar el precio de venta de la energía eléctrica, desde la época del presidente Calles se advertía: "La cuestión de la energía eléctrica barata resulta especialmente adecuada por varias razones. Primero, las tarifas de la electricidad eran aún generalmente consideradas como exorbi-

<sup>6</sup> Enciclopedia de México, SEP, México, 1987, TV p. 2459.

<sup>7</sup> *Idem*.

<sup>8</sup> *Ibid.* p. 2460.

tantamente altas. Segundo, a pesar del secreto que rodeaba los asuntos financieros de las compañías, se había tornado ampliamente conocida la disparidad existente entre los precios pagados entre los consumidores grandes y pequeños”.<sup>9</sup> Esta situación fue objeto de una amplia discusión sobre todo por el carácter técnico propio de la generación de fluido eléctrico, lo cual implicó diferenciales de costos que era necesario cubrir. Sin embargo el intento, por parte de los gobiernos postrevolucionarios, de proveer al sector industrial nacional, y a la población concentrada en las ciudades de un servicio básico barato, también generó en la perspectiva de justicia social la necesidad de aportar este servicio a las áreas rurales de población dispersa que lo requerían; pero esto último, por la misma dispersión de la población generó un servicio altamente costoso y en consecuencia se presionó a las compañías para una reducción del precio de la energía y hasta donde fue posible la reducción del rango de las tarifas. Mas aún el creciente nacionalismo dio paso a que se planteara lo siguiente: “...los propietarios de las empresas eran extranjeros, se presumía que habían estado obteniendo grandes utilidades de sus operaciones y, además, tenían fácil acceso a los recursos financieros externos, situación que contrastaba con la de los empresarios nacionales, persistentemente escasos de fondos de inversión”.<sup>10</sup>

En efecto, se planteó un conflicto de intereses entre las empresas eléctricas extranjeras y la opinión pública y el gobierno que condujo a un crecimiento promedio anual de menos del uno por ciento para el período de 1937-1943;<sup>11</sup> también es posible que esta disminución en el crecimiento se debió, por otro lado, a que las compañías habían concluido la construcción de las plantas generadoras necesarias para abastecer a las áreas que consideraron rentables; es decir, los inversionistas privados extranjeros no consideraron la inversión en plantas de poca escala para la atención de pequeños poblados

<sup>9</sup> Wionczek Miguel S., *Op cit.* pp. 69-70.

<sup>10</sup> *Idem.*

<sup>11</sup> *Enciclopedia de México, Op cit.* p. 2460.

rurales. En consecuencia el servicio a estas comunidades correspondería por su carácter social, al Estado. A fines del llamado período del “maximato” se inició una importante actividad en torno al establecimiento de una empresa del Estado que llenara los vacíos dejados por las empresas privadas; por decreto del 19 de enero de 1934 se autoriza al ejecutivo a constituir la Comisión Federal de Electricidad (CFE); esta empresa propiamente inicia operaciones en el período cardenista, cuando se construye la planta de Ixtapantongo en Valle de Bravo, por mucho tiempo la mayor de la CFE. Esta planta originalmente la iba a construir la CLFC; en 1926 la subsidiaria Compañía del Sureste de México, había completado el proyecto para iniciar la construcción, pero por intervención de funcionarios del gobierno de Calles, incluido el mismo presidente, “sugirieron” en lugar de este proyecto que se llevaran a cabo obras de aprovechamiento del río Lerma al noroeste de la capital.<sup>12</sup> Este episodio de la historia de la CLFC nos muestra el desarrollo de la estrategia del gobierno por controlar los principales recursos hidráulicos, que a la vez eran fuentes de energía eléctrica, pero también fueron generando un cerco para las empresas extranjeras, que perdieron dinamismo en el crecimiento de las obras de construcción de nuevas y más potentes plantas. Conviene aclarar que estas empresas tenían como meta estratégica, apoyada en una rentabilidad adecuada para ellas, el control de las principales fuentes hidráulicas, de cuyas caídas de agua podría generarse al menor costo la energía eléctrica, esperando utilizarla en la atención a la creciente demanda, ya sea por el crecimiento de la industria instalada, ciudades existentes, o bien por el potencial crecimiento de nuevas concentraciones industriales y urbanas.

<sup>12</sup> Ver, para mayor detalle Wionczek Miguel S., *Op cit.* pp. 80-82.

## NACIONALIZACIÓN

En los siguientes años y con el impulso de los subsecuentes gobiernos, la CFE creció de manera significativa. En cambio las compañías extranjeras aparentemente perdieron dinamismo. Con el fin de resolver esta situación se iniciaron las gestiones para establecer los convenios de compraventa de las empresas eléctricas de capital privado, dicho de otra manera la *nacionalización* de la industria eléctrica en el año de 1960, en abril se adquirió la totalidad de las propiedades de la *American & Foreign Power Co*, es decir de la Impulsora de Electricidad de capital norteamericano, el precio estimado de la transacción fue de 65 millones de dólares.<sup>13</sup> El 27 de septiembre de ese año el gobierno adquirió la mayoría de las acciones de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, pero ésta no se liquidó en su totalidad, sino hasta febrero de este año. Esta última siguió operando como la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, suministrando el servicio a la Ciudad de México y parte de los estados del centro de la República. Este proceso nacionalizador se refuerza el 29 de diciembre cuando se modifica el Artículo 27 Constitucional en su párrafo sexto: “Corresponde exclusivamente a la Nación generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público. En esta materia no se otorgarán concesiones a los particulares y la nación aprovechará los bienes y recursos naturales que se requieran para dichos fines”.<sup>14</sup>

Con la nacionalización, la CFE se convirtió en la empresa rectora de la rama eléctrica, apoyada por el gobierno y su legislación; sin embargo, esta situación en apariencia lógica desde el punto de vista de la administración pública, orientada hacia la consecución de objetivos de utilidad pública y beneficio social, no encontró una estrategia adecuada para combinar las plantas de gran magnitud con

<sup>13</sup> *Enciclopedia de México*, Op cit. p. 2460.

<sup>14</sup> *Idem*.

generadoras de nivel mediano y micro que dieran suficiente elasticidad al sistema, lo cual ha traído como consecuencia la disminución en la eficiencia y calidad del servicio, en el caso de la CLFC, gracias a su condicionamiento específico definido por una macro concentración industrial y poblacional, el servicio se ha mantenido en las mejores condiciones posibles a pesar de que se le limitaron los recursos y se le hizo reconocer una deuda pesada en favor de la CFE, esta situación se produjo en lo fundamental, con el fin de lograr la quiebra técnica de la empresa, por dos propósitos: uno financiero o sea minimizar el valor de las acciones en poder del capital extranjero y otro político con el objeto de obtener la disolución del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), en estas condiciones el sindicato de la CFE sería el único titular del contrato colectivo de los electricistas, como se verá más adelante.

No se debe desconocer que la nacionalización permitió solucionar problemas técnicos que hicieron más eficiente la prestación del servicio eléctrico como la unificación de las frecuencias a 60 ciclos, lo que permitió la interconexión de todos los sistemas eléctricos establecidos en el país. Para lograr este objetivo se creó el Comité de Unificación de Frecuencia; el programa de unificación se inició el 2 de abril de 1973 y concluyó el 22 de noviembre de 1976.<sup>15</sup>

Es indudable la importancia que tiene la industria eléctrica, tanto en la actividad económica del país, como en otras actividades de carácter comunal, social y doméstico, así que la nacionalización debería traer más beneficios que perjuicios para la nación pues como servicio básico apoya un sinnúmero de actividades. Sin embargo, la administración de la industria eléctrica no ha sido una tarea simple porque ha tenido que enfrentar una serie de intereses, necesarios de atender para eliminar los obstáculos y establecer un proceso de gestión eficaz de cada una de las empresas o entidades de la industria eléctrica.

<sup>15</sup> Véase *Enciclopedia de México*, *Op cit.*, p. 2462. Además de las obras técnicas en las instalaciones eléctricas de generación, transmisión y distribución, el gobierno se hizo cargo de los gastos de adaptación de los aparatos eléctricos domésticos que lo necesitaran, así como también apoyo con asesoría a los comercios y a las industrias que lo necesitaron.

Con la nacionalización de las empresas de Impulsora de Electricidad se convierten en subsidiarias de la CFE. Las acciones de la CLFC, en cambio, al no haberse liquidado en su totalidad en el momento de la nacionalización, la relación con la *Mexlight* no concluyó en forma inmediata como en el caso de las compañías de capital norteamericano. Esto trajo consecuencias negativas para el gobierno y las relaciones de éste con la institución sindical. Para resolver esta situación administrativa financiera se expidió el "acuerdo presidencial del 16 de diciembre de 1974 que decretó la disolución y liquidación de las compañías eléctricas del Centro, Pachuca, Toluca y Meridional".<sup>16</sup> Hubo otro acuerdo presidencial anterior fechado el 14 de agosto de 1963, que modifica el nombre de la Compañía de Fuerza del Suroeste de México, S.A. por el de Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. y se autoriza la venta de todos los bienes y derechos de la Compañía de Luz y Fuerza Motriz, S.A., L.M. Guibara Sucesores, S en C, y la Compañía Mexicana Hidroeléctrica y de Terrenos, S. A. a la CLFC.<sup>17</sup> El 2 de enero de 1975 se autoriza a la CFE a adquirir los activos de CLFC, por tanto una vez hecha la liquidación sería la única propietaria de la industria eléctrica constituyéndose un monopolio de Estado, que de hecho lo es, pero funcionó al principio con tres administraciones distintas: la dirección de CFE, y por cada uno de los dos consorcios se estableció una administración diferente, por supuesto la administración de la Comisión tenía influencia en las otras dos, tal vez más en las subsidiarias que fueron las que pertenecieron a Impulsora de Electricidad, ya que éstas desde luego fueron liquidadas en su totalidad.

En varias ocasiones se planteó que convenía la integración de la administración en una sola entidad paraestatal, con el fin de evitar: superposición y duplicidad de funciones administrativas y lograr un mejor y más eficiente servicio, sin embargo como lo señala Silvia Gomez Tagle, "...el proceso de integración se fue realizando muy

<sup>16</sup> *Idem.*

<sup>17</sup> *Contrato Colectivo de Trabajo 1992-1994 (CCT 92-94)*, México, SME CLFC pp. 2-3.

paulatinamente,..."<sup>18</sup> Este planteamiento resulta en la actualidad discutible pues hay que considerar los tamaños óptimos de las empresas, de tal manera que estos no sean ni demasiado pequeños que no puedan aprovechar las economías de escala, ni muy grandes como para que la centralización de la administración como la dispersión de funciones específicas eleven innecesariamente los costos y gastos.

## PARTICIPACIÓN DE CLFC EN EL SECTOR ELÉCTRICO

Desde que se fundó en México la Compañía de Luz y Fuerza Motriz y sus Asociadas operó en el Distrito Federal y los estados vecinos de la Capital tales como: Estado de México, Hidalgo, Puebla, Morelos, cubriendo parcialmente los estados de Michoacán, Guerrero y Veracruz, entre otros, lo que indica la magnitud del mercado toda vez que la zona central del país es la más importante en varios aspectos: económico, político y con la mayor concentración de población, no obstante que en 1985 fue reducida la Zona de influencia de CLFC en cerca de 20,000 km<sup>2</sup>. Los datos estadísticos, levantados entre 1987 y 1992, sólo corroboran estas afirmaciones y precisan el grado de la participación de la CLFC en el Sector Eléctrico. Aporta la quinta parte en lo que se refiere a ventas totales de energía eléctrica, ver Cuadro 1. Dentro de las divisiones de CFE ninguna se acerca al volumen de ventas de esta empresa, en cuanto a usuarios atiende a la cuarta parte aproximadamente en estos dos renglones, superando a cualquier división considerada por separado de la CFE.

<sup>18</sup> Gómez Tagle Silvia, "Integración o Democracia Sindical: el Caso de los Electricistas", en *Tres Estudios sobre el Movimiento Obrero en México*, México, El Colegio de México, 1976, (Col. Jornadas No 80.) Ver también Wionczek Miguel S., *Op cit.* pp. 150-151.

**Cuadro 1**  
**Comparativo: CLFC/total de la industria eléctrica**

**I Parte**  
**Ventas gigawats - hora (GWh)**

<i>Años</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>CLFC</i>	<i>%</i>
1987	77,449	100	17,960	23.2
1988	81,885	100	18,614	22.7
1989	88,537	100	19,582	22.1
1990	92,123	100	20,548	22.3
1991	94,768	100	21,128	22.3
1992	97,570	100	22,569	23.1

**II Parte**  
**Usuarios (miles)**

<i>Años</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>CLFC</i>	<i>%</i>
1987	14,102	100	3,554	25.2
1988	14,773	100	3,713	25.1
1989	15,470	100	3,839	24.8
1990	16,285	100	4,031	24.7
1991	17,154	100	4,255	24.8
1992	17,975	100	4,427	24.6

**III Parte**  
**Consumo promedio megawatts-hora (MWh)**

<i>Años</i>	<i>Total</i>	<i>CLFC</i>
1987	5.5	5.1
1988	5.5	5.0
1989	5.7	5.1
1990	5.7	5.1
1991	5.5	5.0
1992	5.4	5.1

FUENTE: INEGI, El Sector Eléctrico en México, México, 1993. p. 69.

En el Cuadro 2 podemos observar en cuanto a ventas totales un comportamiento similar al del cuadro anterior, es decir, la CLFC recibe poco más de la cuarta parte de los productos totales por la venta de energía, en el caso del promedio por usuario el monto es mayor, porque de la concentración industrial en el valle de México se deriva la existencia de una importante cantidad de usuarios con alta demanda.

**Cuadro 2**  
**Comparativo: productos de la venta de energía eléctrica**

**I Parte**  
**Venta total**

*Miles de nuevos pesos*

<i>Años</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>CLFC</i>	<i>%</i>
1987	2'757,766	100	732,567	26.6
1988	6'600,812	100	1'712,982	26.0
1989	9'045,391	100	2'285,976	25.3
1990	12'123,098	100	3'056,869	25.2
1991	15'667,443	100	3'946,833	25.2
1992	19'189,675	100	5'115,092	26.7

**II Parte**  
**Promedio por usuario**

*Nuevos pesos*

<i>Años</i>	<i>Total</i>	<i>CLFC</i>
1987	195,559	206,125
1988	446,116	461,347
1989	584,705	595,461
1990	744,388	758,350
1991	913,340	927,525
1992	1'067,576	1'155,431

FUENTE: INEGI. El Sector Eléctrico en México, México, 1993. p. 103.

El área donde presta el servicio de energía eléctrica la CLFC es altamente concentrada como lo marca el Cuadro 3, en efecto el número de poblaciones es porcentualmente pequeño, pero es un área donde los usuarios no se encuentran dispersos como puede suceder en otras regiones del país.

**Cuadro 3**  
**Número de poblaciones con servicio eléctrico**

Años	Total	%	CLFC	%
1987	35,227	100	887	2.5
1988	36,671	100	887	2.4
1989	37,946	100	887	2.3
1990	39,608	100	887	2.2
1991	43,996	100	887	2.0

FUENTE: INEGI, El Sector Eléctrico en México, México, 1993, p. 107.

## SINDICATOS

En cada uno de los tres grupos de empresas eléctricas se organizaron asociaciones de trabajadores con el fin de plantear los contratos colectivos de trabajo que regirían las relaciones laborales entre los trabajadores y las empresas respectivas, el primero que se creó fue el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), el 14 de diciembre de 1914,<sup>19</sup> afilia a los trabajadores de la CLFC. La siguiente organización que se creó fue el Sindicato Nacional de Electricistas y Similares de la República Mexicana (SNESCRM) en 1937, al mismo tiempo que se creaba la CFE, obviamente se constituyó con los trabajadores de esta empresa. En 1960 se funda el Sindicato de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana, este organismo agrupó a

<sup>19</sup> CCT 92-94, p. 1.

los trabajadores de los sindicatos de las empresas que antes de la nacionalización fueron de capital estadounidense y con la mexicanización pasaron a formar parte de la CFE,<sup>20</sup> los cuales mantuvieron sus sindicatos originales.

Las tres organizaciones sindicales son diferentes entre sí. Algunos autores<sup>21</sup> estudiosos del movimiento obrero señalan que las dos organizaciones formadas con trabajadores de las empresas de origen extranjero, mantuvieron independencia con respecto de las organizaciones de trabajadores ligadas al Estado como la Confederación de Trabajadores de México (CTM). El SNESCRM por el contrario, sí pertenece a la central mencionada.

Hay también diferencias con respecto de la organización interna, el SME mantiene una amplia democracia que se manifiesta en las asambleas generales y departamentales y en las urnas, donde todos los trabajadores pueden y tienen derecho de participar con voz y voto, es decir el conjunto de los trabajadores y jubilados tiene la prerrogativa de decidir sobre las alternativas que los afecten ya sea por las condiciones del proceso de trabajo, en las prestaciones, en las cuestiones económicas salariales, y sobre todo en la selección de los representantes sindicales tanto generales como departamentales.

Antes de mencionar las características de los otros dos sindicatos, es necesario señalar que el SNESCRM y el STERM después de una dura lucha política entre ambas organizaciones se integraron en lo que hoy es el Sindicato Unico de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), se menciona que el STERM fue un sindicato independiente de las organizaciones de trabajadores ligadas al Estado, con cierto nivel de democracia, no tan profundizado como en el SME. Sin embargo el STERM perdió autonomía frente al liderazgo del SNESCRM, curiosamente en los momentos críticos de la lucha muere el líder fundador de la organización sindical de la CFE Francisco Pérez Ríos, quien estuvo al frente del SNESCRM por

<sup>20</sup> Gómez Tagle Silvia, *Op. cit.*, p. 152.

<sup>21</sup> *Idem.*

aproximadamente 35 años quedando como secretario general del SUTERM otro líder del EXSNESCRM Leonardo Rodríguez, quien a la fecha sigue siendo secretario general, llevando más de 20 años. Este hecho nos revela la inexistencia de la democracia de este último sindicato.

## II

Por un lado se ha relatado en términos muy breves las circunstancias esto no va de las empresas desde su fundación, como su evolución frente a los acontecimientos nacionalistas de los gobiernos postrevolucionarios, cuyo objetivo era rescatar las fuentes básicas para el impulso de la industria nacional, toda vez que la energía eléctrica es un insumo básico, hasta ahora difícil de sustituir, por otro lado, las relaciones de los sindicatos con sus empresas y las consecuencias de la política nacionalista, ha sido el resultado de la desaparición de uno de los tres grandes contingentes sindicales, que se mencionó en el párrafo anterior; la absorción del STERM por SUTERM.

El SME ha tenido que desarrollar una política de resistencia ante la posibilidad de la integración de CLFC por CFE, lo que hubiera significado correr similar suerte que el STERM, además hubiera puesto en peligro la planta de trabajadores y otras prestaciones como la jubilación, por lo menos de los miembros del SME. Este sindicato ha tenido que luchar por revertir esta situación, planteando de manera creativa una política a la vez, de resistencia y opciones tendientes a mejorar el servicio. Sin embargo, esta tarea no fue fácil, ni siempre hubo suerte en la localización de nuevas alternativas en los aproximadamente 20 años que duró el proceso de liquidación de la empresa: hubo despidos, en algún periodo de contratación, en otras contrataciones se propuso que a cambio de las mejoras (ya

fueran salariales o en prestaciones) hubiera nuevos despidos, la CFE promovió invasiones de la zona de trabajo hasta que en 1985 se estableció el Convenio de Zonas que limitaba el área de trabajo de la CLFC en detrimento de las posibilidades de trabajo de los trabajadores del SME (ver *La Jornada* del 11 de mayo de 1985, el artículo de Andrea Becerril "Denuncia Sánchez Delint que el SME se encuentra en riesgo de extinción"), etc. También hubo una huelga en 1987 en la que se le niega al sindicato tanto las peticiones como el derecho de huelga, primero con la requisita de las instalaciones y luego con la declaración de inexistencia de la misma.

Las condiciones de productividad en la CLFC no pueden ser consideradas sólo desde un punto de vista técnico, en efecto hay una serie de indicadores específicos para calificar la productividad de la prestación de este servicio, pero también es la participación de los trabajadores la que puede elevar la productividad en un compromiso entre administradores de la empresa y trabajadores; esto es, por un lado la administración proveyendo del material y en general de los recursos materiales necesarios para la realización del trabajo y, por otro lado los trabajadores, de acuerdo con las condiciones técnicas existentes en la empresa, mejorando el desempeño de su función.

Esta alternativa puede ser ampliada a otros sectores de la economía, pues es evidente que las soluciones de choque hasta hoy aceptadas de manera general por la gran mayoría de la población no garantizan que esa conformidad perdure permanentemente. El 1° de enero de 1994 se demostró con Chiapas como ejemplo de que no siempre se aceptarán las propuestas unilaterales que modifiquen las estrategias de producción, sobre todo cuando el prometido bienestar no llegue a los trabajadores que han visto reducido su salario de manera importante, o peor aún han sido desempleados y no hay nuevas fuentes de empleo. En este sentido Carlos T. Wagner señala el viernes 27 de mayo en *El Financiero* lo siguiente:

Para combatir la hiperinflación el neoliberalismo contrajo los salarios y el mercado, frenó el deslizamiento del peso, abrió la frontera a la importación

y renegoció la deuda exterior, logró que bajara la inflación con retraso de dos años al plan, a costa de empobrecernos a todos: seis millones de familias en la miseria, nueve millones de desempleados, tres millones de emigrados, producción alimentaria en crisis, salud y educación mediocres, infraestructura deteriorada.<sup>22</sup>

Es cierto que la economía mexicana necesita alcanzar mejores niveles de productividad para ser más competitiva. Para lograrlo se han diseñado políticas, pero la mayoría de ellas no ha logrado tal solución y sí ha provocado una fuerte depresión que fundamentalmente afecta a la mayoría que es la población trabajadora. El autor recién citado, abunda en su análisis y destaca que entre populismo y neoliberalismo en lo general la economía mexicana ha empeorado con las consecuencias negativas que señaló para los trabajadores. De manera que se requiere de buscar soluciones en las que se comprometan gobiernos, autoridades, administradores, y sobre todo en la que participe la población trabajadora con las propuestas que es capaz de hacer con base en su experiencia cotidiana, surgida del proceso de producción; solo así podemos hablar de soluciones reales, obviamente esto significa el compromiso también real y concreto de los trabajadores. Si es posible lograr este procedimiento la relación con el TLC tendrá otra dimensión en principio difícil, pero podrá plantear el gobierno la posibilidad del equilibrio entre las tres economías.

La mención de las opiniones anteriores hay que destacarla porque el planteamiento del SME en su perspectiva general es aprovechable, para la modernización del conjunto de las empresas del país. Es posible que en algunas otras empresas tanto del gobierno como de la iniciativa privada de alguna manera se esté aplicando la mencionada opción, pues no es exclusiva del SME. Conviene sin embargo, insistir en que la aplicación de este criterio alcanzará mayores ventajas si se globaliza; es decir, si su aplicación se hace no sólo de manera individual sino que se generalizan y participan

<sup>22</sup> Wagner Carlos, "Crisis del Neoliberalismo", *El Financiero*, 27 de mayo 1994, p. 34.

sus resultados entre las empresas y entre los trabajadores de cada una de ellas y de todo el país.

El 27 de diciembre de 1989 se inicia la última etapa del proceso de disolución y liquidación de la CLFC y asociadas, también se inicia el proceso para elaborar y acordar el convenio de productividad de la empresa que iba adquirir, una vez liquidada, un nuevo estatuto jurídico. Este punto lo marca el decreto de la fecha mencionada, el cual fue aprobado por las cámaras el 21 de diciembre del mismo año:

**ARTÍCULO ÚNICO.** Se reforma el Artículo Cuarto Transitorio de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica para quedar como sigue:

**ARTÍCULO CUARTO.** Las empresas concesionarias, entrarán o continuarán en disolución y liquidación y prestarán servicio hasta ser totalmente liquidables. Concluida la liquidación de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S. A. y sus Asociadas Compañía de Luz y Fuerza de Pachuca, S. A.; Compañía Meridional de Fuerza, S. A. y; Compañía de Luz y Fuerza Eléctrica de Toluca, S. A., el Ejecutivo Federal dispondrá la constitución de un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonios propios, el cual tendrá a su cargo la prestación del servicio que vienen proporcionando dichas compañías. El decreto de creación del organismo establecerá, con arreglo a esta disposición, la estructura, organización y funciones que tendrá el propio organismo para el adecuado cumplimiento de sus fines.<sup>23</sup>

También se acordó ante las entidades gubernamentales Secretarías de: Energía Minas e Industria Paraestatal y del Trabajo y Previsión Social "...que el servicio público de energía eléctrica que ha estado a cargo de las Compañías, se preste en óptimas condiciones de rentabilidad, eficiencia y eficacia, con apego a los preceptos constitucionales y legales ya mencionados y dentro de un marco que permita su pleno funcionamiento y desarrollo, preservándose paralelamente la fuente de trabajo y titularidad por parte del Sindi-

<sup>23</sup> CCT 92-94, pp. 405, 406.

cato Mexicano de Electricistas de su Contrato Colectivo de Trabajo; habiendo llegado a la conclusión de que este esquema requiere la previa adecuación organizacional operativa técnica y financiera de las Compañías,...”<sup>24</sup>

En los dos párrafos citados se establece la creación de un organismo jurídicamente distinto que sustituya a la CLFC y asociadas una vez liquidada y disuelta, pero en términos de instalaciones físicas y de trabajadores, del SME y el CCT, la empresa seguirá siendo la misma, pero con el compromiso de mejorar en eficiencia y desarrollar a la empresa, misma que dejó de crecer desde antes de la nacionalización, pero en mayor medida después de ésta porque se esperaba apoyarla después de que se integrara a la CFE.

En los acuerdos se hace hincapié en la necesidad de optimizar las condiciones de rentabilidad, eficiencia y eficacia, para tales fines se crea en el mismo documento mencionado la obligación de “...integrar una comisión mixta paritaria de productividad, para el análisis de marcos de productividad más idóneos a los objetivos contenidos en el convenio citado, que son necesarios para la constitución de la nueva entidad pública; y otra para el estudio de sus bases financieras y estructura administrativa más adecuadas, y requeridas para alcanzar las finalidades del referido convenio”.<sup>25</sup> Más adelante se refiere este texto al número de integrantes de las comisiones por cada parte, el cual será de cinco representantes. Además se señala que las propuestas resultantes deberán ser presentadas ante el Ejecutivo Federal por medio de la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal para su consideración, en un plazo de 90 días siguientes a la firma del Contrato Colectivo de Trabajo 1990-1992.

Este fue el primer paso que se realizó para llegar al objetivo del Sindicato de lograr la creación de la “nueva empresa” pero bajo nuevas condiciones, se hicieron los estudios necesarios entre los representantes del Sindicato y de la Administración de la CLFC, y se

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 402.

<sup>25</sup> *Ibid.* p. 408, 409.

presentaron ante los representantes del Ejecutivo Federal, donde finalmente se impusieron las siguientes metas como condición para la creación de la "nueva empresa", porque el titular de la Secretaría de Hacienda no tomó en cuenta los estudios elaborados por las Comisiones Mixtas.

Por las condiciones definidas en el Cuadro 4 se consideró que la

**Cuadro 4**

	<i>Usuarios por trabajador</i>	<i>Usuarios por trabajo distribuido</i>
Septiembre 1993	137.1	237.0
Marzo 1994	149.9	264.8
Septiembre 1994	163.8	295.8
Marzo 1995	179.0	330.5
Septiembre 1995	195.7	269.2

FUENTE: Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. *Anexo Convenio de Revisión Salarial de 1993*, pág. 3.

política oficial del gobierno con respecto al sindicato se endurecía, estas metas no consideraban los estudios realizados por las Comisiones Mixtas de productividad y las de bases financieras y estructuras administrativas. Este indicador no consideraba propiamente la productividad porque como alguno de los miembros de la Comisión Mixta de Bases Financieras y Estructuras Administrativas mencionó "la CLFC no produce usuarios",<sup>26</sup> por lo tanto en estricto sentido no es un indicador de productividad, además las condiciones de incremento de usuarios depende de otros factores como es el nivel de crecimiento de la economía dentro del área de influencia de la CLFC. Por otra parte, esto ponía en entredicho lo prometido en los anteriores convenios y decretos, para lograr las metas había que despedir a varios miles de trabajadores. Esta situación ambigua generó descontento entre los trabajadores y desconfianza en el líder,

<sup>26</sup> Lara Beautell, Cristóbal, "La Productividad en la Industria Mexicana" en Solís Leopoldo, *La Economía Mexicana*, México FCE, 1973. Ver *Lecturas del Trimestre Económico*, No. 4, vol. I.

lo que originó, gracias al contenido democrático del SME un cambio de la dirigencia sindical.

En diciembre de 1993 se inician los trabajos de revisión del CCT para el bienio 1994-1995, por parte de la Comisión Legislativa que se forma cada dos años con el fin de convenir las modificaciones a dicho contrato con la empresa. La situación se tornaba difícil, pues se acercaba marzo de 1994 y la meta a cumplirse de acuerdo al Cuadro 4 era inalcanzable.

Se entregó el pliego petitorio el 6 de enero de este año. La situación política del país no era la que podía considerarse normal a partir de los acontecimientos del 1º de enero. La comisión legislativa se preparaba para enfrentarse a la discusión con los representantes de la empresa. El Gobierno Federal que conoce en detalle la problemática de CLFC-SME, puesto que es actor importante dentro de ésta desde hace más de treinta y cuatro años, resolvió hacer una propuesta en paquete al Sindicato, misma que fue discutida por la comisión legislativa, por más de treinta horas, finalmente aprobada después de algunos ajustes.

Los resultados, inesperados en diciembre pasado son: surge el Nuevo Organismo Descentralizado Luz y Fuerza del Centro por Decreto Presidencial y el Convenio pactado que establece sus características, también modifica al del 25 de febrero de 1993 estableciéndose metas realmente alcanzables de acuerdo con el crecimiento normal de la empresa. Con respecto al CCT se revisan 35 de sus cláusulas y se obtiene 5% de aumento más 2% de productividad, en suma 7%.

El objetivo alcanzado por el sindicato en esta última contratación marca un momento histórico en las relaciones entre Sindicato y una empresa de propiedad pública, porque de alguna manera replantea la política de productividad, destacando el respeto a la plantilla de trabajadores y jubilados y al CCT, cierto es que el crecimiento de la plantilla se limita hasta que sea estrictamente necesario contratar nuevo personal e incluso algunos puestos que queden vacantes pueden no cubrirse. Pero lo más importante es que el Sindicato bajo esta nueva administración tiene derecho a participar con tres repre-

sentantes en la junta de gobierno de la empresa. Este derecho también es una obligación porque habrá que participar en la reestructuración productiva de la empresa, por un lado exigiendo a la parte propiamente de la administración que aporte los recursos necesarios para lograr las metas que se fijen y por otro lado, comprometer a los trabajadores en el desarrollo de las nuevas responsabilidades.

**Cuadro 5**  
**Indicadores y metas de productividad**

<i>Indicadores</i>	<i>Base 1993</i>	<i>Marzo 1995</i>
I. Indicadores globales		
Tiempo de interrupción por usuario	408	383
Número de inconformidad por cada 100 usuarios	21.9	16
Pérdidas	12.12%	10.50%
Usuarios por trabajador	126.5	131.5

FUENTE: SME, "El Nuevo Organismo Triunfo y Nuevo Reto del Sindicato", publicación del Sindicato Mexicano de Electricistas, 1994 p. 11.

Estos indicadores se establecen con base en el crecimiento promedio de la empresa Luz y Fuerza del Centro, destaca el indicador *Usuarios por trabajador*, que se reitera en estricto sentido, no es un indicador de productividad, pero se reduce la meta para marzo de 1995 de 179, según el convenio de 1993 a 131.5, en el convenio de 1994; esta última cifra, aún es menor que la definida para septiembre de 1993 en el primer convenio. Ahora corresponde participar al Sindicato en la vigilancia del cumplimiento de los planes y metas. Incluso plantear con anticipación nuevas alternativas de desarrollo de la Empresa Luz y Fuerza. Es decir la organización sindical estará atenta al insoslayable ingreso de innovaciones tecnológicas que incrementarán la productividad, incluso deberá apoyar este proceso, pero a la vez impulsará el proceso necesario de capacitación del personal para que realice las nuevas tareas, en

este sentido la representación requerirá tomar la delantera tanto de la parte administrativa de la empresa como de los propios trabajadores, a fin de que este proceso no se revierta, pues existe el riesgo de transitar por el camino marcado por otras empresas y sus organizaciones sindicales.

*Perspectivas de la empresa y la economía mexicana frente a la reestructuración productiva*, se terminó de imprimir en mayo de 1995 en Amacalli Editores, S.A. de C.V., Av. México-Coyoacán 421, Col. Xoco General Anaya, Tel. 604 72 63. La edición consta de 2,000 ejemplares.



UAM

HC135

P4.77

2893431

Perspectivas de la empres

