

# APERTURA Y MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL EN MÉXICO:

## EL CASO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

**Antonio E. Zarur Osorio**

*Profesor del Departamento de Administración de la UAM-A*

**E**l proceso de globalización de la economía y la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, le han impuesto al país una serie de retos, que nos llevan a reconocer la necesidad de realizar una serie de transformaciones en el aparato productivo nacional, para conectarlo a esta nueva dinámica mundial.

Modernización y productividad, son dos de las temáticas más recurrentes, para establecer el notorio atraso que en ambos terrenos tenemos frente a nuestros llamados "socios comerciales" y el imperativo de lograr que la producción nacional se transforme para alcanzar niveles de competitividad que le permitan sobrevivir en este entorno.

Ciertamente, es necesario implementar una estrategia de modernización que permita al aparato productivo nacional lograr niveles de productividad acordes con un medio cada vez más competido; aunque es preciso reconocer aquí, que no podemos generalizar al hablar de atraso o de bajos niveles de productividad en todas las ramas de la economía mexicana y menos aún de las industrias que la integran, tal es el caso de la automotriz, establecida en nuestro país, a diferencia de la papelería o de la mueblería, además, de señalar que existen empresas con diferentes magnitudes que van de la gran empresa a la llamada microempresa o

microindustria, a la que el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 (PMDI) define como la que ocupa directamente hasta quince personas.

A seis años del Siglo XXI, lo que seguramente no nos dice nada y a casi seis meses de firmado el TLC, lo que sí tendrá efectos prácticos sobre la planta productiva nacional, el mercado y el empleo, una buena parte del empresariado nacional enfrenta el serio desafío de la sobrevivencia, en un contexto de apertura, que además es sumamente dinámico, donde la tecnología se desarrolla rápidamente, las empresas buscan asociaciones estratégicas para el desarrollo del mercado y se generan mejores productos, así como mecanismos de comercialización novedosos y más efectivos; además del desarrollo de estructuras y sistemas de información y producción integrados.

El problema es sin duda muy serio y se tiene que abordar desde distintos frentes a saber:

- La modernización de estructuras y sistemas administrativos para la producción y comercialización.
- Desarrollo de una política gubernamental efectiva de apoyo financiero y respaldo complementario.

- Implementación de sistemas de investigación para desarrollar tecnología en planta y equipo así como en conocimientos propios para la gestión de las organizaciones.
- Desarrollo de productos y flexibilización de la producción.
- Identificación e implementación de estrategias de desarrollo empresarial, esquemas de agrupación y relación con un entorno dinámico.

De acuerdo con el PMDI, en la actualidad el 98% de la industria en México está compuesta por micro, pequeñas y medianas empresas, a las que seguramente corresponde enfrentar la difícil problemática para sortear este proceso de apertura y modernización, que no habrá de resolverse con la importación de modelos, simplemente, sino será necesario generar planteamientos adecuados a la realidad nacional. Al respecto de ello, Fremon Kast establece: "En los países en desarrollo ... es imposible transplantar las manifestaciones físicas de la tecnología (plantas y equipo) sin antes proporcionar a la gente las tecnologías sociales requeridas de organización y administración. Si estas tecnologías no están disponibles localmente (o cuando

menos potencialmente disponibles mediante la capacitación y el desarrollo) tienen que ser importadas (en forma de administradores, especialistas, información y cosas por el estilo). Con frecuencia, la tecnología de organización avanzada entra en conflicto con muchos de los valores culturales y estructuras sociales del país en desarrollo".<sup>1</sup>

El proceso de apertura y globalización de la economía y los mercados es ya irreversible, así quedó asentado el pasado 15 de abril, al firmarse de los acuerdos con que culminó la ronda de Uruguay del GATT.

## 1. Modernización empresarial en México

Con la apertura comercial, se debió iniciar una transformación en la estructura de las organizaciones productivas, tendiente a modernizar a las empresas mexicanas que, durante muchos años se dedicaron a producir para el mercado interno y aisladas de la competencia externa, lo que generó una serie de consecuencias como: mercados altamente regulados, falta de inversión tanto en tecnología, como en desarrollo de los recursos humanos y finalmente la incapacidad



Foto: Antonio Zarur

de la gran mayoría de las empresas para insertarse en el mercado mundial.<sup>2</sup>

Las consecuencias de todo ello son muy graves para la economía del país, tan sólo por citar el caso de la industria química y según estimaciones de la Asociación Nacional de la Industria Química "Las pequeñas y medianas empresas de la industria desaparecerán, porque no podrán modernizarse para sobrevivir al Tratado de Libre Comercio,... México tiene que competir con esos países a bajos precios, lo que hace difícil sobrevivir a la industria".<sup>3</sup>

Frente a este panorama, que tiene que ver con tiempo y recursos, las empresas sobrevivientes tanto en la agricultura, la industria, el comercio ó los servicios deberán analizar sus debilidades y ventajas para delinear una estrategia de modernización que les permita incrementar su productividad y buscar corregir las desventajas en lo posible. Todo ello suena inicialmente obvio y tal vez hasta sencillo, pero debemos recordar que "Las tecnologías de la organización se basan en el conocimiento y equipo utilizados para la realización de las tareas"<sup>(4)</sup> según señala Kast.

Uno de los problemas que hoy enfrentan los empresarios mexicanos es que las cosas no se podrán seguir haciendo como hasta ahora y se requieren cambios, ajustes y definiciones dentro de las estructuras que mayoritariamente son las medianas, pequeñas y micro, a las cuales nos habremos de referir específicamente en este escrito y a las que el PMDI caracteriza con una "marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización."

Además, agrega: "El subsector cubre casi todas las actividades manufactureras. Más del 60% se localiza en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos".<sup>5</sup>

## 2. Empresarios y Modernización

Cuando hablamos de modernización, debemos tener claro que se trata de un proceso complejo donde el empresario juega un papel determinante, teniendo claro que, al hablar del empresario, no lo hacemos como si se tratara de entidades con características homogéneas. Evidentemente ello no es así.

Pero existen una serie de razgos que llaman mi atención y según creo repercuten directamente en el

proceso de modernización, que las empresas mexicanas deben experimentar como consecuencia de todo el proceso arriba descrito.

Cuando Kast menciona que las tecnologías no se pueden trasponer tal cual, aduce la existencia de una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta. Menciona específicamente, el de la idiosincrasia y la cultura local.

En México se considera a la empresa como el patrimonio de la familia. "lo que puedo dejar a mis hijos al morir". Así por ejemplo, cuando Miguel Bazán habla del poderoso grupo Monterrey dice que "ha evolucionado desde 1890 como un grupo muy consistente, bien integrado y suficientemente compacto. Ambos fundadores Isaac Garza y Francisco Garza Sada, dieron gran importancia a los lazos sanguíneos, habiendo sido capaces de crear una red de matrimonios fuertemente interconectados para conducir sus negocios" y agrega una cita respecto de un informe preparado por la embajada estadounidense en México "los matrimonios de las familias más relevantes eran preparados con tal cuidado que hubiesen podido rivalizar con los contratos conyugales con las dinastías monárquicas del siglo XVII".<sup>6</sup>

Ahora, si nos proponemos observar el caso de la poderosa empresa de televisión, Televisa S.A., nos encontraremos con algo similar. Fundada como Tele-sistema Mexicano S.A. por Emilio Azcárraga Vidaurreta en 1955, actualmente está dirigida por su hijo, Emilio Azcárraga Milmo y a pesar de haber iniciado operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores en 1991, el Consejo de Administración de la empresa tiene una composición básicamente familiar:

Consejeros Propietarios  
Emilio Azcárraga Milmo. Presidente  
Emilio Azcárraga Jean  
Alejandro Sada Olivares  
Fernando Diez Barroso  
Emilio Diez Barroso Azcárraga  
Rodolfo Wachsmann (esposo de Laura Azcárraga)  
Miguel Alemán Magnani  
Alejandro Burillo Azcárraga  
José Antonio Cañedo White  
Othón Velez Carreño

Cuando Soledad Robina analiza la estructura y el funcionamiento de Televisa, señala específicamente que: "la cúspide del consorcio —está— compuesto por los descendientes de los primeros concesionarios de la televisión mexicana y del presidente —de la república—

ca- que la inauguró. Le siguen en jerarquía otros importantes ejecutivos, que en su mayoría son parientes de los primeros”.

“Televisa tiene una organización paternalista, donde las decisiones verticales las aplica la dirección. El principio de familia, al igual que en muchas otras empresas mexicanas, está presente gracias a este modelo, combinado con cuadros profesionales, asegura una gerencia eficiente”.<sup>7</sup>

Además de esta característica, otra que quiero aquí señalar es que ambos grupos se han visto notoriamente favorecidos por la política gubernamental.<sup>8</sup>

La tendencia del empresariado nacional a hacer de los negocios, patrimonio familiar y manejarlos como tal, se ve también en las pequeñas y medianas empresas, lo cual fue reconocido en el Seminario Internacional sobre el Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial, celebrado en la Ciudad de México en febrero de 1993 donde se señaló que “Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por la multifunción que debe cumplir el empresario fuera y dentro de la planta”.<sup>9</sup>

Más aún, en el PDMI se señala: “la propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por las actividades en común”, así como la “tendencia a la improvisación”<sup>(10)</sup>.

Todo esto constituye, sin lugar a dudas, un freno para facilitar las actividades productivas y de comercialización de las empresas, en un contexto que demanda una mayor agresividad para conquistar mercados,

Hoy por hoy, esta es una tendencia debiera revertirse, en razón de que las reglas han cambiado y se requiere de una nueva mentalidad que favorezca el trabajo colectivo y la participación de especialistas en el difícil proceso de tomar decisiones y de llevar adelante la gestión de la empresa.

### **3. La Modernización empresarial en la Coyuntura de 1994**

Aún cuando se niega en el discurso oficial, son los sectores más débiles de la economía los que están pagando la factura de los ajustes implementados en el sexenio salinista, tal es el caso de las pequeñas y medianas empresas que se han visto severamente afectadas por tales políticas. Pareciera ser que se trata de un sector destinado a desaparecer, aunque no hay tal.

Reconocidas genéricamente como “formas específicas de organización económica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o un servicio que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades de un sector de actividad determinado y en un mercado de consumidores. En los distintos países los criterios para esta definición varían según el número de trabajadores, volumen de negocios, total de activo y del balance y grado de independencia”.<sup>11</sup>

En el caso de México, el PMDI las define así:

- Microindustria: la que ocupa directamente hasta quince personas.
- Industria pequeña: empresas manufactureras que ocupan directamente entre 16 y 100 personas.
- Industria mediana: las empresas manufactureras que ocupan directamente entre 101 y 250 personas.

Todas ellas, en conjunto componen el 98% del total de establecimientos, generan el 50% del empleo en el país y aportan el 45% del Producto Interno Bruto del país, según datos de NAFINSA;<sup>12</sup> se trata por tanto, de un sector importantísimo para la economía nacional, que sin embargo se enfrenta en este mismo momento a agudos problemas, que no únicamente se refieren al proceso de apertura de la economía nacional, sino a la problemática que se ha derivado de las diferentes circunstancias que han afectado al país en 1994.

El primero de enero de este año, era un día clave para la consolidación del proyecto neoliberal, impulsado durante el sexenio de Carlos Salinas, ya que entraba en vigor el Tratado de Libre Comercio firmado con Canadá y Estados Unidos, lo que de alguna manera suponía la incorporación del país a la modernidad, pero justamente las contradicciones derivadas del empeño por modernizar la economía y mantener inamovible a un sistema político arcaico y cerrado hicieron que despertara el México, al que Jesús Reyes Heróles calificaba de “bronco” y que terminó por resquebrajar el espejismo modernizador, que el salinismo había venido vendiendo, tanto dentro como fuera del país.

El primer día de este año, un grupo de indígenas chiapanecos, integrados en el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) se levantaron en armas en contra de la falta de libertad y democracia, así como de la desaparición de las etnias indígenas de México mediante la entrada en vigor del TLC.<sup>13</sup>



Foto: Antonio Zarur

Posteriormente al levantamiento chiapaneco, el 23 de marzo fue asesinado el candidato presidencial priísta, Luis Donald Colosio, por motivos aún desconocidos. Meses después, la investigación amañada y tortuosa que están llevando a cabo las autoridades mexicanas, permite inducir que, tal vez nunca se conozcan los motivos y autores intelectuales de ese crimen.

Todo esto, aunado al proceso electoral que culminará el 21 de agosto, —que tiene como referencia obligada la elección de 1988 y sobre la cual nunca quedó suficientemente claro que el ganador hubiese sido Salinas<sup>14</sup> ha generado un clima de incertidumbre entre los inversionistas y ha repercutido en el panorama de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, como es el caso de los altos intereses que se tienen que pagar y la sobrevaluación del peso.

## Conclusión

El proceso de globalización de la economía mundial, la firma de los acuerdos de la Ronda de Uruguay y la tendencia creciente a la liberación del comercio mundial, así como el paradójico "cierre de fronteras" de

los grandes mundiales, Estados Unidos y Japón, han impuesto a la planta productiva nacional una serie de condicionantes para su supervivencia.

Todo esto, junto con la incorporación de México al mercado norteamericano, vía el TLC ha traído como resultado una reestructuración amplia de la producción, demandando mayor productividad y calidad para poder participar en este proceso de internacionalización de los mercados.

Hoy por hoy, han sido los más vulnerables de la economía nacional, a quienes ha tocado pagar la factura del proceso de apertura, impulsado en México por el neoliberalismo salinista.

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas forman parte de este sector, gravemente golpeado por la apertura y cuyas repercusiones no se han analizado, aún suficientemente.

Estamos frente a un sector marcadamente heterogéneo y en muchos casos caracterizado por la informalidad, y además por una serie de limitaciones y rezagos que se han manifestado, particularmente, en los últimos años.

Hemos visto ya que, este sector participa significativamente en el empleo y la producción y hoy se enfrenta un difícil panorama, agravado por la situación

política de este 1994 y que se deriva de la cerrazón priísta por modernizar a un sistema político caduco, anudado por intereses de cúpulas, que reventó el primero de enero de este año, justo cuando el salinismo nos vendía el ensueño de incorporarnos al desarrollo, mediante la puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

Fueron los indígenas chiapanecos, los que en 10 días pusieron en evidencia la apertura salinista, empeñosa en el terreno de la economía y retardataria en el campo político.

Se pensó que, el mexicano aguantador iba a seguir resistiendo lo que han significado para el desarrollo político nacional, sesenta y cinco años de régimen de partido de estado.

Hoy el empresariado nacional, protegido de la competencia foránea, se tiene que enfrentar a una nueva realidad, distinta de la que lo mecía por años y que lo ha puesto en serios predicamentos.

La exigencia de calidad y productividad es impostergable, pero nos enfrentamos a una problemática caracterizada por los siguientes aspectos:

- difícil acceso al capital
- rezago tecnológico
- insuficiencias en la formación de personal
- deficiencias administrativas y organizacionales
- inercias
- una difícil situación política que necesariamente repercutirá en su situación.

## Notas

<sup>1</sup> F. Kast. Administración en las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. México 1988. pp. 222-223.

<sup>2</sup> Según información de la Asociación de Industriales de Jalisco publicadas en El Financiero, el 3 de mayo de 1994: "La desaceleración de la actividad económica durante 1993, aunada al decrecimiento del mercado estadounidense y los acontecimientos que el país vivió a partir del primero de enero, ha postergado proyectos de inversión y ampliación de las empresas en la entidad".

"Esta situación se agudiza en el caso de las pequeñas y medianas empresas –que en Jalisco representan el 97% del total– y tenemos que conformarnos con sobrevivir, ya que las grandes factorías nacionales o extranjeras tienen en la exportación la opción para salir adelante, por lo que aquellos que dependían del mercado doméstico se declararon incapaces para insertarse de la noche a la mañana en el ámbito internacional".

"...es imposible que la planta productiva en sólo cinco meses pueda adecuar sus procesos para convertirse en proveedora de las grandes empresas transnacionales".

"Por ello ... las pequeñas y medianas empresas no han contemplado realizar nuevas inversiones ni apertura a proyectos de coinversión en el corto plazo, sobre todo, cuando tenemos tantos factores en contra".

<sup>3</sup> El Financiero. 28 de mayo de 1993.

<sup>4</sup> Op. cit. p. 215.

<sup>5</sup> Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana. 1991-1994. p.11.

<sup>6</sup> Miguel Bazañez, la Lucha de la Hegemonía en México. Ed. Siglo XXI Editores. México. 1981. pp. 87-88.

<sup>7</sup> En Revista Mexicana de Comunicación, No. 30. Julio-Agosto de 1993. p.29.

<sup>8</sup> En el número 847 del Semanario Proceso, correspondiente al 25 de Enero de 1983, Antonio Jáques consigna que "Después de estar al borde de la quiebra en 1982, el grupo Monterrey –constituido por seis corporativos y un centenar de empresas filiales– pasó a la prosperidad en unos cuantos años, gracias a los apoyos del gobierno federal y se convirtió, en este sexenio, en la avanzada del proyecto salinista para incorporar a la economía mexicana a los mercados internacionales mediante la apertura al capital extranjero y el control de los obreros con sindicatos blancos" y agrega citando el libro de María de los Angeles Pozas, Reestructuración Industrial en México; el caso Monterrey, "Uno de los hallazgos fue que la recuperación del Grupo Monterrey se debió a su alianza con el gobierno federal ... esta investigación muestra la importante intervención del Estado en las nuevas formas de acumulación que empezaron a desarrollarse después de las crisis de 1982."

De igual manera, en el mismo semanario fechado el 4 de julio de 1994, se establece que "Emilio Azcárraga Milmo, uno de los principales millonarios del mundo y presidente del Grupo Televisa, siempre ha puesto a disposición del PRI todo el poder y los recursos del consorcio".

"A cambio recibe más poder del gobierno. Por ejemplo en enero de 1993, mucho antes de que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes dieron a conocer oficialmente a quién le sería otorgada la concesión de 62 nuevos canales de televisión, Azcárraga no sólo aseguraba que sería para Televisa, sino que ya había invertido por lo menos 50 millones de dólares en equipo".

<sup>9</sup> En Mercado de Valores No.6. 1993.

<sup>10</sup> Op. cit. p.12.

<sup>11</sup> En Mercado de Valores No.6. p.16.

<sup>12</sup> El Financiero. 24 de Mayo de 1993.

<sup>13</sup> En el Semanario Proceso del 10 de enero de 1994 se señala: "El Comandante Marcos desde un balcón del Palacio Municipal –de San Cristobal de las Casas, Chiapas,– estableció un diálogo público y dijo que la decisión de levantarse este día obedeció a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, por representar un acta de defunción de las etnias indígenas de México, que son prescindibles para el gobierno de Carlos Salinas de Gortari".

"Las reformas y contrarreformas que ha hecho el PRI, en complicidad con el PAN –añadió–, no dan ninguna oportunidad a los partidos políticos de oposición y menos a otros movimientos cívicos. Hay falta de libertad y democracia. No pedimos ni siquiera que se ponga un gobierno nuestro, sino que sea uno de transición, con actores más equilibrados y que convoque a elecciones".

<sup>14</sup> El 9 de septiembre de 1988, el reconocido politólogo, Luis Javier Garrido, escribió en la Jornada: El México de 1988 no es el mismo de 1940 ó 1952. En todos los rincones de la República el comportamiento priísta fortaleció una convicción: la de que el gobierno le quería robar al pueblo las elecciones. El problema fundamental para el régimen no es por consiguiente, el actuar por encima de las normas escritas de nuestro orden jurídico, es sobre todo conducirse con una profunda torpeza política: pretendiendo ignorar que el proceso electoral en su conjunto carece de legitimidad".