La empresa mexicana y el camino de la modernización económica

María Estela Dillanes Cisneros
Profesora del Departamento de Administración de la UAM-A

Frente al proceso de transformación estructural que enfrentan las economías del mundo –después de encontrarse inmersas en una profunda crisis–, caracterizado por la tercera revolución tecnológica, la conformación de bloques regionales y la globalización de negocios; las unidades productivas del sistema deben instrumentar una serie de cambios técnicos, financieros, laborales, organizacionales y directivos que les permitan incorporarse, con cierta rapidez y mucha efectividad, a la nueva dinámica de producción internacional.

El propósito de este trabajo es hacer un esbozo del camino que en México –desde la óptica gubernamental– se ha diseñado para enfrentar la dinámica económica de este fin de siglo –que implica todo un proceso de reorganización y modernización del aparato productivo–, y asimismo, señalar los desafíos que este proyecto impone a las empresas mexicanas.

La política de modernización industrial y apertura comercial

En México el proceso de modernización industrial y apertura comercial cobra singular importancia hacia la primera mitad de la década de los 80's y, las entidades que en primera instancia responden a estos cambios son las empresas, sobre todo aquellas que mantienen una considerable participación en los mercados internacionales, como las farmacéuticas y las automotrices.

En efecto, el proyecto de reorientación y modernización del aparato industrial es pieza importante de la estrategia económica y social instrumentada durante la administración de Miguel de la Madrid y continuada por el actual gobierno de Carlos Salinas de Gortari.

El reordenamiento de los mercados financieros y bancario, la reestructuración de la deuda externa, el ingreso de México al GATT, la firma de un Tratado de Libre Comercio entre los países de América del Norte, y el próximo ingreso de nuestro país a la OCDE, son muestra de algunas de las medidas económicas aplicadas que revelan la dimensión del proyecto mexicano de transformación económica y la magnitud de los esfuerzos que se requieren para reponder adecuadamente a esta nueva etapa del desarrollo nacional.

En esta sección trataremos de hacer una exposición mas detallada de este proyecto a partir de los planteamientos vertidos por los planes y programas de gobierno formulados por las últimas dos administraciones.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 asigna al sector industrial dos propósitos generales: 1) Cons-

tituirse en el motor de un crecimiento autosostenido, capaz de generar empleos, divisas y recursos internos suficientes, y 2) Propiciar la consolidación de un empresariado nacional sólido, capaz de ejercer con eficiencia el papel innovador y creativo que requiere el proceso de modernización del país.(De la Madrid H., 1983 p.318)

La concepción estratégica que ha de regir este proceso –según el propio plan– consiste en "desarrollar un amplio mercado interno que impulse a un sector industrial integrado hacia adentro y competitivo hacia afuera" (De la Madrid H., p.319)

Por su parte el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988, siguiendo las directrices antes señaladas, define con mayor claridad el nuevo perfil de la industria mexicana al establecer como objetivo fundamental, el lograr que México se constituya en una potencia industrial intermedia en los inicios del siglo XXI,(SECOFI, 1984 p.59) caracterizada por:

a) Una industrialización eficiente y competitiva, menos vulnerable hacia el exterior en tanto se conforme un sector industrial articulado con la economía nacional y competitivo en los mercados internacionales.
b) Un crecimiento mas autónomo de la producción, a partir de un impulso del desarrollo tecnológico nacional vinculado a la planta productiva, la capacitación y el aprovechamiento de la capacidad de las empresas mediante una mejor organización de la estructura industrial.
c) Un desarrollo industrial bajo el liderazgo del empresariado nacional, aprovechando plenamente las potencialidades y creatividad de los sectores público, privado y social.

Evidentemente ello implica un proceso de modificaciones cualitativas en la industria y el comercio exterior que según el PRONAFICE habrán de expresarse en:(Secofi, p. 81-82)

1. La generación de un nuevo patrón de industrialización y especialización del comercio exterior mas integrado al interior y competitivo al exterior.
2. El desarrollo y adaptación de tecnologías adecuadas a la dotación de recursos naturales del país que permitan su aprovechamiento mas eficiente y eleven la calidad y eficiencia de la producción.
3. La racionalización de la estructura de organización industrial, que permita una mejor articulación entre la gran empresa y la mediana y pequeña, al mismo tiempo que aproveche economías de escala.

El programa también es muy claro al señalar que las acciones habrán de encauzarse en el contexto de una economía cada vez mas abierta al exterior y al interior bajo criterios de integración productiva. Olvidándose del debate entre "proteccionismo absoluto vs. liberalización a ultranza" y optándose mas bien por una política de racionalización gradual y programada de la protección.

Así, al definir un nuevo patrón de especialización del comercio exterior, señala que éste estará vinculado a la dinámica de redespliegue industrial que se produce desde los países más avanzados hacia los de menor industrialización y la participación de México iría en el sentido de incorporar aquellas ramas industriales con tecnologías nuevas y de punta, que en lo futuro habrán de determinar la competitividad de las economías en el mercado mundial.

Por otro lado, se define un nuevo patrón tecnológico, tratando de dar una respuesta coherente al cuestionamiento de cómo promover el progreso tecnológico utilizando adecuadamente nuestros recursos más abundantes, mano de obra y ciertos recursos naturales, así como los más escasos: capital y divisas.

Al respecto se marca la pauta para un desarrollo tecnológico a nivel de planta productiva, sin pretender indicar a las distintas ramas industriales cómo desarrollar sus tecnologías, sino más bien "facilitarles la innovación tecnológica" a partir de una política de fomento a las actividades de investigación, basada en un conjunto de instrumentos financieros, fiscales y de infraestructura. Aplicándose selectivamente a las diferentes ramas industriales en función de su complejidad tecnológica y distinguiéndose tres tipos diferentes de tecnologías: maduras, nuevas y de punta. Finalmente resulta evidente la importancia que, en este rubro, habría de tener una política de apertura a la inversión extranjera directa.

Dándole continuidad a este proyecto el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 (Salinas de G., 1989 P.85-86) en su capítulo de política de comercio exterior, establece como objetivos:

a) Fomentar las exportaciones no petroleras,
b) Alcanzar una mayor uniformidad en la protección efectiva a las distintas industrias,

c) Continuar con la eliminación de las distorsiones provenientes de las restricciones no arancelarias al comercio,
d) Garantizar el acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales, y
e) Buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y el acceso a los recursos externos contribuyan a los propósitos de la política comercial del país.

En el logro de estos objetivos, las acciones de política habrán de orientarse por los siguientes puntos:

1. Alentar la inversión privada, nacional y extranjera, mediante una política económica certera y clara, y con un marco tributario que sea competitivo a nivel internacional.
2. Propiciar la modernización tecnológica de la industria nacional, a través de la protección de la propiedad intelectual, la inversión extranjera y la vinculación eficaz de la oferta de tecnología nacional a las demandas de los diversos sectores productivos.
3. Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora, especialmente la maquiladora.
4. Avanzar en el proceso de sustitución de permisos previos por aranceles, y continuar con el esfuerzo de disminuir la dispersión arancelaria.
5. Fortalecer la competitividad del país, mediante un esfuerzo de desregulación en todos los sectores, en especial los de mayor impacto en las exportaciones: autotransporte, puertos, ferrocarriles, aviación, telecomunicaciones, seguros y fianzas y agencias aduanales, entiendo que la liberalización comercial y la desregulación interna son dos aspectos inseparables de la modernización.
6. Asegurar una canalización suficiente de crédito para el sector exportador, bajo condiciones similares a las que reciben los exportadores de otros países con los que compiten nuestros productores.
7. Negociar con los demás países el acceso más franco a sus mercados.
8. Aprovechar todas las ventajas que hay en el GATT para llevar acabo negociaciones multilaterales.
9. Utilizar las negociaciones bilaterales para mejorar permanentemente el acceso a los mercados externos de los productos mexicanos, a fin de contrarrestar la desviación del comercio interna-

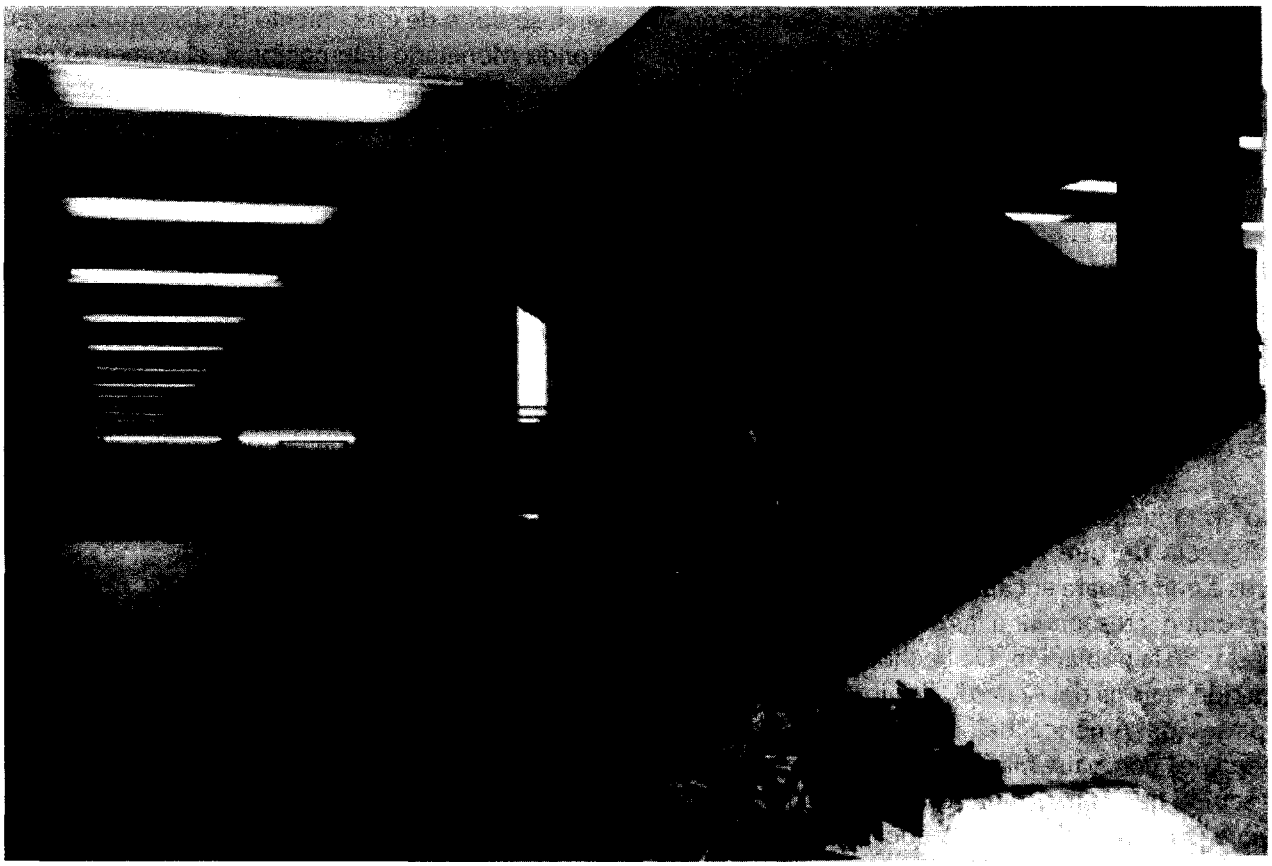

Foto: Roberto Cano

cional que pueda derivarse de la integración comercial de los bloques regionales.

El Proyecto en Marcha

En 1986 se toma la decisión de ingresar al GATT –revirtiendo la decisión tomada en 1979–, teniendo como propósito la consolidación de las relaciones multilaterales de comercio.

A partir de entonces el comercio exterior de México muestra una situación radicalmente distinta hacia la década pasada; de hecho, a partir de ese año la maquila cobro un nuevo impulso, diversificándose y expandiéndose en la frontera norte del país alcanzando en 1989 un total de 1700 empresas, realizando operaciones por 12 mil millones de dólares y ocupando el 17% de la fuerza laboral del sector manufacturero, esto es, 450 mil trabajadores. Asimismo, el 80% de las fracciones arancelarias dejaron de estar sujetas a permisos previos; las tasas impositivas se integraron a cinco niveles –a diferencia de los 20 existentes en 1983– y el arancel promedio de la economía se estableció en un 9.5% frente al 16.4% de 1982.(BANAMEX Y BANCO DE MEXICO, 1990)

Con el ingreso de México al GATT, las empresas mexicanas recibieron su "primera llamada" a la apertura comercial y con ello el reclamo de fabricar productos de alta calidad y competitivos no sólo a nivel nacional, sino incluso internacional.

En ese sentido, los objetivos específicos de nuestro país al ingresar al GATT fueron:

a) Reestructura la producción,
b) regular su intercambio, en tanto que la mayoría de las exportaciones mexicanas van a los Estados Unidos, que es miembro del GATT y aplica todas las normas regulatorias del mismo,
c) elevar el rendimiento de su comercio exterior y el volúmen de las exportaciones.

No obstante la magnitud de estas medidas, persiste la exigencia de que México salga al encuentro de nuevos caminos para encauzar un proceso de desarrollo sostenido y responder a las demandas de empleo y bienestar de la población. De hecho, un camino alterno ha sido la firma del Acuerdo de Libre Comercio con los países de América del Norte y otros acuerdos comerciales con países latinoamericanos. Aunque es bien sabido que entre los países firmantes del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica existen muchísimas diferencias, éstas no debe ser un obstáculos, sino mas bien sujeto de negociaciones para un beneficio compartido y equilibrado.

En este sentido, entendemos que, la aplicación de un Acuerdo de este tipo, estaría respondiendo a la necesidad de dar orden y dirección a un proceso de interdependencia económica entre los países firmantes, que amplie sus efectos en la planta productiva, posibilite negociaciones más transparentes, no sólo entre gobernantes, sino también entre empresarios, y –asimismo– permita obtener capitales para financiar el desarrollo mexicano, elevar la competitividad y eficiencia, crear empleos y atender con mayor celeridad las necesidades sociales.

Nosotros podemos decir, que la integración de norteamérica en un bloque regional, ha sido un paso obligado debido a la situación actual del mercado mundial, que por un lado tiende a concentrarse en unos cuantos países y por el otro lado enfrenta caídas en sus tasas de crecimiento.

"Dos tercios del comercio mundial lo concentran sólo 9 países, 6 de ellos europeos, Estados Unidos y Japón. Tan sólo 14 países de Europa concentran la mitad del comercio mundial y es de esperarse que se incremente su participación al considerar los grandes cambios en el bloque socialista. Por otro lado, más que asegurar que ha aumentado el comercio mundial, su ritmo de crecimiento ha disminuido. Según el Fondo Monetario Internacional, el comercio mundial creció el 17.5% en 1987, el 14.5% en 1988 y en 1989 el 7.5%, esta tendencia se presenta también en tres de las potencias económicas del mundo; los Estados Unidos redujo su tasa de crecimiento de 11% en 1988 a 7.3% en 1989, Japón de 24.1% al 11.9% y Alemania pasó de 9.6% a 7.7% en los mismos años" (FMI, 1989)

En conclusión puede señalarse que nuestra "moderna" incorporación a los mercados internacionales, habrá de constituir un fuerte acicate para la producción nacional, en razón de los reacomodos que han y habrán de sucederse rápida o paulatinamente en algunos casos. Por ejemplo:

a) Mejoras en la organización de la producción nacional en términos de generar productos de mejor calidad y precio e internacionalmente competitivos,
b) Mejor calificación de la mano de obra y aplicación intensiva de las innovaciones tecnológicas,
c) Hacer más expeditos los sistemas de información sobre el mercado internacional, que permitan

llevar oportunamente nuestros productos a los lugares donde exista demanda.

Es dentro de este panorama donde habremos de encontrar las directrices que habrán de orientar la administración empresarial en los próximos años.

Los desafíos de la empresa mexicana y su administración

Del planteamiento hecho en los párrafos anteriores, podemos desprender que los desafíos que habrá de enfrentar la nueva administración de negocios son, por un lado, productividad y competitividad; y por el otro, cultura empresarial y disciplina industrial.

Esto no es fácil de lograr, sobre todo si consideramos que se traen a cuestas problemas ancestrales de subdesarrollo industrial, caracterizado por una falta de eficiencia, carencia de una tradición empresarial, falta de avance tecnológico, falta de mano de obra calificada, ausencia de grandes líderes empresariales y el individualismo de trabajadores y directivos.

Y aunque las causas de este atraso pueden estar fincadas en una política de industrialización errática, habría que señalar también como un factor fundamental la mentalidad del individuo, sea éste empresario o trabajador.

Rubén Lozano, Director General de Dimensión Corporativa, señala al respecto:(EXPANSION No.442, 1986) "Desgraciadamente el vicio que tenemos es la falta de calidad y el famoso 'ahí se va', que continúa muy arraigado y no permite ver a largo plazo, porque se quieren tener resultados inmediatos, en tanto que la reconversión de la planta industrial requiere de esfuerzo, tiempo, paciencia y constancia. El empresario no tiene conciencia de lo que es la calidad y la excelencia. Los empresarios tienen la idea de que es lo mismo ir a vender a la Merced que al extranjero. Existe una falta de madurez empresarial, falta de perseverancia y seguridad. Es la inseguridad la que provoca que se trabaje aisladamente, que se preocupe por sí mismo y le falte labor de equipo." Por su parte, el Director General del Grupo Sabre, B. Bucay (EXPANSION, No.438, 1986) apunta: " Los problemas ancestrales en nuestra industria, no son mas que el resultado de una falta de cultura y disciplina industrial. El problema se encuentra en la falta de tecnología 'blanda' no 'dura'. Se nos impone un gran salto hacia abajo, penetrar en lo más profundo de los operarios, en la motivación de la gente, en la mentalidad".

Finalmente sobre los problemas de planeación, Rubén Martínez Vera (EXPANSION, No. 442, 1986) Asesor de negocios a nivel de alta gerencia, opina: "Un problema serio es la falta de planeación del mexicano. El mexicano crece en un sentido casi accidental. Crece porque tiene necesidad en cierta área, pero no bajo una estrategia definida; y en este caso la estrategia definida debe ser la que tenga prioridad."

Así, ante la necesidad de ser más productivos, mejorar la calidad y ser más competitivos, no puede soslayarse el imperativo de dar un nuevo enfoque a la gestión empresarial mexicana; un enfoque mucho más adecuado a este nuevo medio ambiente, más dinámico, difícil y complicado: un enfoque estratégico.

La estrategia viene a ser como una guía en nuestra toma de decisiones hacia lo que queremos ser en el futuro, en materia de productos, mercados, tecnología, etc.

Aspectos Generales del Enfoque Estratégico

Sabemos que la estrategia de negocios es definida como el arte y ciencia de movilizar globalmente los recursos disponibles de una organización frente a los de otra, en busca de posiciones competitivas más ventajosas. Ello implica la búsqueda del equilibrio entre las capacidades organizacionales internas, y los riesgos y oportunidades generadas por el cambio ambiental. En síntesis, representa el equilibrio entre la eficiencia y la efectividad organizacional.

De ahí que los elementos formales a considerar, en la definición de una estrategia de negocios, sean:

a) El medio ambiente o entorno que enfrenta la organización y la posición que pretende ocupar en él;
b) La aplicación de los recursos y destrezas de la organización; y
c) Las ventajas internas y/o externas que habrá de aprovechar, para superar a sus competidores.

Sin embargo, la planeación y desarrollo de estrategias debe ser entendida no sólo como un proceso formal, esto es, un proceso sistemático y permanente de planeación a largo plazo, para definir metas organizacionales y estrategias que permitan una transición ordenada hacia el futuro, sino también como un cambio de actitud; es decir, la planeación estratégica como forma de vida organizacional, como un ejercicio mental con visión de futuro.

Aunque existen modelos de planeación estratégica perfectamente delineados –en general–, nosotros identificamos en estos modelos tres etapas básicas:

1º Definir el perfil competitivo de la empresa.

Identificar y evaluar la estrategia actual de la empresa y de sus componentes, en términos del negocio de la empresa, de sus clientes y de la competencia, además de los valores y aspiraciones de sus dirigentes.

La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de si la organización está haciendo las cosas bien y de cómo puede ser más efectiva. Toda organización debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aún la mejor estrategia se vuelve, tarde o temprano, obsoleta.

2º Construcción de un marco de análisis del entorno y los recursos

Analizar el entorno, implica visualizar el ambiente competitivo general y específico que enfrenta la empresa y prever las posibles alternativas del negocio, a partir de la identificación de las oportunidades y amenazas que se le presentan. Por su parte, el análisis de recursos consiste en identificar y evaluar los principales recursos y destrezas de que dispone la organización, así como las debilidades y deficiencias que presenta.

Esto permitirá identificar las opciones sobre las cuales se pueden determinar nuevos objetivos y estrategias, en términos de los valores y deseos de los accionistas, la administración, los clientes, los recursos disponibles y las oportunidades y amenazas ambientales.

3º Diseño de la estrategia

Proyectar la organización a la posición que debe tener en el futuro. Esta es la etapa decisiva del proceso, en la cual las recetas metodológicas pierden primacía y dan paso a la creatividad, innovación y capacidad del dirigente estratega. Se trata de redefinir los objetivos y estrategia de la empresa, a la luz de nuevos escenarios.

Ya en el plano internacional, a grosso modo la formulación de estrategias debe basarse en una combinación de las ventajas comparativas de las naciones y de las ventajas competitivas de las empresas e industrias.

Entendiendo que la ventaja comparativa se basa en el menor costo de un factor productivo en un país, con respecto a otro. Esta relación económica resulta favorable para las empresas e industrias que hacen uso intensivo de ese factor. Así, la ventaja comparativa se define también como ventaja específica de ubicación.

Por otra parte, por ventaja competitiva habremos de entender alguna característica distintiva y peculiar de una empresa. Por ejemplo, una marca o un modelo específico que no puede ser imitado por sus competidores, sin que con ello asuma un alto grado de riesgo e incertidumbre.

Una última reflexión

Es de vital importancia que México sea capaz de exportar a mercados internacionales y también lo es que aprenda a pensar en términos estratégicos (competitivos). Para ello, hay que reflexionar, ante todo, en la productividad, en la calidad de los productos, en si los productos son los más adecuados, en las características de la empresa en la que se trabaja, etc.

La competitividad implica necesariamente una orientación del comportamiento al futuro. La generación de ideas innovadoras que generen ventajas competitivas implica apertura, libertad, incorporación de ciencia y tecnología; involucra y exige organizaciones dinámicas, procesos innovadores. Significa, finalmente, una integración de las relaciones sociales a partir de las cuales la economía puede dar una mejor respuesta a las exigencias de bienestar social.

Bibliografía

Banco de México. "Informe Anual 1989". México.

Banamex. (1990) "Examen de la Situación económica de México". México.

De la Madrid H., Miguel. (1983). "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988". México.

Expansión (1986) Abril, No. 438. III Foro de Productividad y Calidad. México. p.46-47

Expansión (1986) Junio, No. 442. "Cambiar para exportar". México. p.36-38

FMI "Informe Anual 1989". Washington, D.C.

Salinas de G., CARLOS. (1989). "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994". México.

Secofi. (1984). "Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988". México.