

# Las Pequeñas y Medianas Empresas en México

## Su organización y su ambiente (1950-1994)

---

Salvador Andrade Romo<sup>1</sup>



### RESUMEN

Las crisis económicas recurrentes en México entre 1970 y 1994, nos han enseñado cómo las políticas públicas, junto con las fuerzas económicas, determinan la manera según la cual los actores productivos conducen y gestionan a sus organizaciones. Aquí se analizan los efectos del medio ambiente y de las políticas públicas en el diseño y conducción de las empresas pequeñas y medianas en México. Se muestra cómo los procesos de desregulación por parte del Estado, subordinado a las fuerzas económicas, reproducen ininterrumpidamente el desencuentro de los actores políticos con los intereses de los agentes productivos.

---

<sup>1</sup> Profesor e Investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco.

## **ABSTRACT**

The economic crisis occurring, again and again, in México between 1970 and 1994, arouse the way productive actors manage and govern their organizations. In this paper I examine the influence of environmental forces and public policies in designing and driving small and medium companies in México. The author make out how the process of de-regulation carry into effect by Mexican State subordinate by economic forces, promote the reproduction of discrepancies between self interest of political agents and productive actors.

---

Palabras clave: Crisis económicas, fuerzas económicas, políticas públicas, pequeñas y medianas empresas.  
Keywords: Economic crisis, environmental forces, public policies, small and medium companies.

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se presenta el itinerario y los modos conforme a los cuales ha evolucionado el ambiente de los negocios en México desde 1950 a la fecha. Desde la perspectiva de las PyMEs se identifican los factores fundamentales que han causado dos efectos: la descapitalización de estos centros de trabajo y, enseguida, su desaparición o espumosa viabilidad en los nuevos escenarios que fueron surgiendo como consecuencia de los cambios en el entorno. Para enfrentar estas situaciones de crisis, se propone un modelo de competitividad que puede guiar la toma de decisiones en las PyMes. Aunque el contexto de este trabajo se circunscribe al sector alimentario, la pertinencia de las conclusiones abarca a las organizaciones micro, pequeñas y medianas de otras ramas productivas. En el recorrido encontramos 5 etapas:

1. El desarrollo estabilizador <sup>2</sup> que es el más largo en el tiempo, desde 1950 a 1970. El contexto, en este período, ofreció un marco de referencia sólido, sin crisis financieras y por lo mismo sin cambios en los principales indicadores económicos, así como en el seguimiento de la política gubernamental orientada en esta etapa a la política de sustitución de importaciones con un alto proteccionismo para las empresas nacionales.
2. Las políticas públicas expansionistas del Estado Mexicano financiadas por déficit público y por endeudamiento del sector público, que va de 1970 a 1976 y que iniciaron la ocurrencia de las crisis financieras.
3. La política fundamentada en las reservas petroleras y en los precios esperados por barril, superiores a los 14 dólares, que surge a partir de 1978 a 1982.
4. La larga etapa que abre las puertas de la nación a los enfoques neoliberales <sup>3</sup> que se inicia en 1982 y desemboca en la crisis del 84 y 94.
5. La etapa del TLCAN, secuencia de la anterior, que comienza con grandes esperanzas de desarrollo y que se frustra en la actualidad por dos factores:
  - a) La conformación de oligopolios donde juegan solamente las grandes empresas nacionales y extranjeras; y,
  - b) La práctica política del gobierno con dos lenguajes: el neoliberal para los actores productivos con intereses en el ámbito de la globalización, y el lenguaje populista dirigido a la mayoría de la población nacional.

### Objetivos de la investigación

1. Identificar los factores o elementos que durante las crisis secuenciales ocurridas después del desarrollo

<sup>2</sup> El "desarrollo estabilizador" se refiere al período en el cual el crecimiento económico se combinó con la estabilidad de precios.

<sup>3</sup> Los enfoques neoliberales significan la regulación de la economía ejercida por el gobierno desde la perspectiva del mercado, lo cual es igual a dejar en los aspectos impersonales de la oferta y la demanda los poderes sociales que podrían ejercer tanto la determinación de las comunidades, como su expresión en las políticas públicas. Supuso además el abandono del proteccionismo a los sectores productivos mexicanos, así como la apertura de los mercados internos.

estabilizador en 76, 82, 84 y 94<sup>4</sup> influyeron en la estrategia y en las transformaciones que sufrieron las organizaciones pequeñas y medianas en nuestro país, como resultado de las rupturas estructurales provocadas por las consecuencias de las decisiones hechas en políticas públicas.

2. A partir de las experiencias vividas en estas crisis recurrentes, proponer un modelo de competitividad que ayude a la toma de decisiones, sobre todo en el contexto actual, cuyo rasgo principal es un grado de competitividad nunca antes visto en las actividades productivas.

### **Resultado principal**

Construcción de un modelo de competitividad con las variables fundamentales que los mismos empresarios instalaron en sus negocios como respuesta a las crisis recurrentes. Estas variables son cinco: Mejora continua de los procesos; disminución del tiempo de los ciclos en las operaciones; integración de los factores de la competitividad en todas las áreas y procesos de la empresa; satisfacción del comprador; y, fusión de los atributos del producto con los deseos de los compradores. La mejora continua de los procesos y el acortamiento del tiempo de los ciclos generan mayor productividad. La integración de los factores de la competitividad en todas las áreas y procesos de la empresa ocasiona que las PyMes se vean obligadas a someterse a la

primera regla de la sobrevivencia en el nuevo ambiente de negocios: superar siempre a los competidores en todas las operaciones. La satisfacción del comprador culmina cuando las PyMes pueden ser capaces de instalar en sus productos los atributos que satisfagan los deseos de los consumidores. La consideración de estas cinco áreas pueden guiar las decisiones de los actores de la producción cuando quedan sometidos a la presión de ambientes competitivos donde juegan actores nacionales y empresas extranjeras.

### **Metodología**

Identificación y análisis de las formas concretas según las cuales las relaciones sociales de producción se fueron transformando, a partir de la primera etapa del desarrollo estabilizador durante todo el período que corre de 1976 a 1994; es decir, durante la etapa de las crisis recurrentes que siempre mostraron el mismo patrón: desequilibrio externo, seguido por cambios bruscos en la paridad del peso, disminución del consumo, aumento de los precios de las materias primas y de los productos terminados.

Nuestro marco teórico se sustenta en dos enfoques: la teoría de la regulación, desde la vertiente de la economía, y la perspectiva teórico-empírica de la planeación estratégica, desde el lado de la administración.

La teoría de la regulación busca construir modelos, en los modos concretos de regulación de una economía, con el fin de que los distintos grupos sociales participen en

<sup>4</sup> En este trabajo el concepto de crisis denota rupturas estructurales provocadas como consecuencias no buscadas en las decisiones hechas por el estado en sus políticas públicas. Estas políticas consistieron en errores estratégicos (déficits públicos y privados financiados por préstamos internos y externos y, sobre todo, cambio de rumbo en la conducción económica del estado al abandonar la política de sustitución de importaciones, con el consiguiente proteccionismo y asumir, como ya se dijo, el enfoque neoliberal que deja en manos de los mercados la conducción de la política económica.

decisiones capaces de orientar la acumulación del capital en un período determinado.<sup>5</sup> Esta teoría se coloca como antagónica ante el neoliberalismo, ya que busca que los distintos grupos sociales influyan en la orientación económica del Estado, haciendo confluír sus intereses específicos en las políticas públicas y obligando al Estado a patrocinar las posturas de los diferentes sectores productivos.

Por la vertiente de la administración, la planeación estratégica es un campo de la teoría de la organización, la cual abarca al enfoque de la estructuración, impulsado sobre todo por Anthony Guiddens, y la teoría de la institucionalización en la que se encuentran numerosos autores que nos obligan a segmentar el campo en dos áreas: El área de la teoría institucional en las organizaciones y el área de la teoría institucional y el cambio<sup>6</sup>

### **Marco teórico**

El objeto de estudio <sup>7</sup> demanda trabajar en dos campos: El de la economía y el de la administración. El económico nos muestra los factores que conforman el ambiente de los negocios. Para tratar este aspecto seleccionamos la Teoría de la Regulación que ya hemos reseñado más arriba y para trabajar los aspectos administrativos elegimos los conocimientos propios de las estrategias.

En consecuencia, de acuerdo con estas dos áreas de conocimiento, las formas concretas que toman las relaciones de producción reciben el nombre de formas institucionales. Por ejemplo, durante el período de desarrollo estabilizador, las formas de producción fueron las propias de una economía mixta con una fuerte participación del Estado en las actividades productivas; por el contrario, durante las crisis recurrentes de 1970 a 1994 las formas de producción fueron dominadas por las fuerzas del mercado con las consiguientes privatizaciones. Las formas institucionales derivadas de la economía mixta, en la etapa estabilizadora, se concretaron en enfoques legales para proteger a los sectores productivos y en políticas públicas que obligaban al Estado a participar en la economía con instituciones concretas. Por el contrario, durante el tiempo de las crisis recurrentes, el Estado abandonó el papel rector que favorecía a los sectores productivos y los abandonó a las fuerzas del mercado. Por su papel directivo, estas formas institucionales se localizan en el nivel macro del ambiente de negocios porque comunican las orientaciones o ejes guías dentro de los cuales se desenvuelven las relaciones de producción, entre las que se encuentran los criterios para la toma de decisiones en las empresas concretas. (Boyer, 1986, pag 54)

Las formas concretas que adoptan las estrategias sectoriales y de las empresas, dentro de la teoría de la

<sup>5</sup> La Teoría de la Regulación fue fundada por Michel Aglietta en su libro *Regulación y Crisis del Capitalismo* (Siglo XXI, 1986) Grandes impulsores de esta perspectiva económica son Robert Boyer, Alan Liepietz, Robert Delorme, Christine André y otros autores, cuyo grupo es conocido como la Escuela de París.

<sup>6</sup> En el área de la *Teoría Institucional de la Organización* destacan autores como Robert Merton, Alvin Gouldner, Peter Blau, Charles Perrow, Sara Burton. En el área de la *Teoría Institucional y el Cambio* podemos encontrar conceptos y modelos en Paul David, Christine Oliver, Brian Rowan, Anne Manier.

<sup>7</sup> Como ya se mencionó, nuestro objeto de estudio consiste en dilucidar cómo ha afectado el ambiente de los negocios en México a las PyMES en los períodos de las etapas mencionadas

estructuración, reciben el nombre de formas estructurales. La conjunción de las formas institucionales y de las formas estructurales provocan las transformaciones en las empresas concretas.

Una vez expuesto la introducción de esta investigación en el cual se presentaron el contexto, los objetivos, el resultado esperado, la metodología y el marco teórico, se continúa la exposición con la descripción de la primera etapa de desarrollo estabilizador, mostrando cómo su entorno conformó las operaciones de las PyMEs creando formas de estructuración al interior de las empresas. Estas formas estructurales fueron deshechas por las crisis recurrentes desde 1970 a 1994. Después de la exposición de la etapa del desarrollo estabilizador, se describe la lucha de los empresarios por descubrir y aprender las formas de estructuración que les demandaban los nuevos ambientes cambiantes. Se termina el trabajo con la presentación de los indicadores clave que demuestran los efectos de los cambios y se presenta un modelo de competitividad que puede servir de enfoque para la toma de decisiones.

En la descripción del contexto general; es decir, abarcando todas las etapas, se resaltan dos hechos importantes: las políticas expansionistas del régimen de Luis Echeverría y el cálculo estratégico de José López Portillo,

consistente en financiar un fuerte desarrollo con los precios esperados del petróleo. Esta orientación estratégica se desintegró cuando en 1982 los precios de la mezcla mexicana llegaron a los siete dólares el barril en lugar de los 14 dólares estimados. A las dos anteriores decisiones se sumó una tercera: financiar los índices deficitarios con deuda interna y externa. Estas tres decisiones rompieron la economía y condujeron a una cuarta decisión con repercusiones en el largo plazo: abandono del modelo de sustitución de importaciones, abandono del proteccionismo a los sectores productivos y a los mercados internos y adopción de las orientaciones neoliberales que, al extenderse en el tiempo, se consolidaron en el Tratado de Libre Comercio. Iniciamos la presentación con la primera etapa

***El ambiente de los negocios durante el desarrollo estabilizador de 1950 a 1970***

Este contexto específico favoreció el establecimiento y consolidación de las PyMEs. La tasa de crecimiento anual de la economía fue del 7 %, la expansión de la demanda interna superior al 70 % y lo que es muy importante para comunicar certidumbre a los agentes productivos, la paridad

*Cuadro 1. Indicadores del ambiente de los negocios en México (1950 – 1970)*

Tiempo	Tasa media de crecimiento Anual	Expansión de la demanda Interna	Expansión de las exportaciones	Sustitución de importaciones	Cambio en los coeficientes de insumo producto	Total	Paridad del peso
1950-60	7.0	71.9	3.0	10.9	14.4	100	10.58
1960-70	8.6	86.1	4.0	11.0	-1.0	100	12.50

Fuente: Kemal Dervis, Jaime de Melo y Sherman Robinson, *General Equilibrium Models for Development Environment*, Publicación de Investigación del Banco Mundial, Cambridge University Press, Cambridge, 1982, Cuadro 4.3 p. 106

del peso osciló entre 10 y 12 pesos por dólar. Mostramos en el cuadro número uno, los indicadores clave que demuestran el equilibrio que permeó los veinte años conocidos como desarrollo estabilizador.

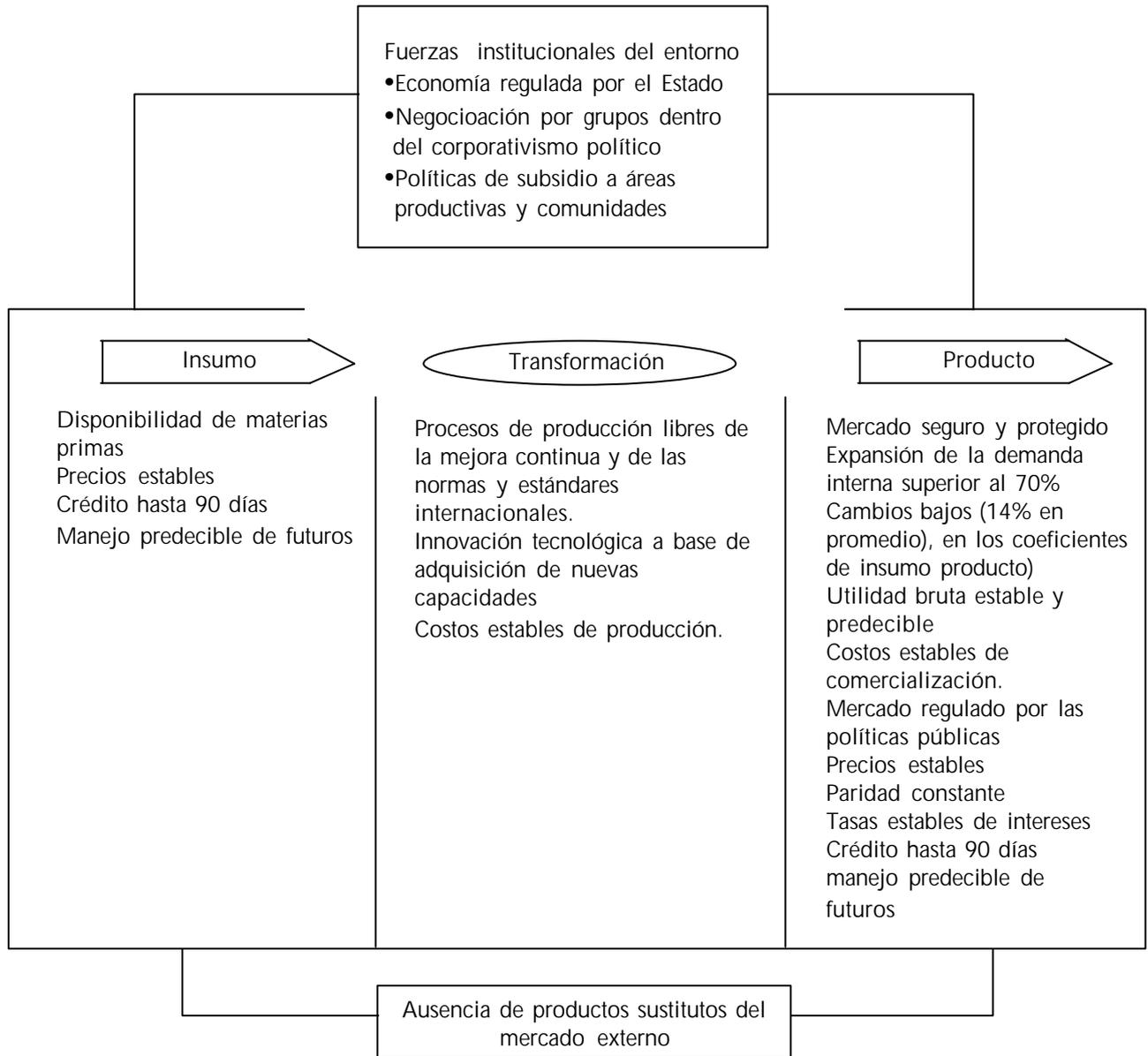
La Teoría de la Regulación tenía vigencia, puesto que el Estado había adoptado la política de sustitución de importaciones y estaba decidido a impulsar el mercado interno. Las PyMes, durante esta etapa, tenían acceso directo al mercado interno. Existían leyes y reglamentos de regulación para los distintos sectores productivos. La reglamentación de la industria automotriz que hizo posible el intercambio de partes entre las diferentes marcas y modelos y que dio lugar al racionamiento de la industria de autopartes. La reglamentación que favorecía el consumo de azúcar nacional como insumo en los refrescos, Existían además, en forma extendida en todos los sectores, las siguientes costumbres de negocio: los proveedores y los fabricantes concedían créditos a 30, 60 y 90 días; levantaban pedidos a futuro con la certidumbre de la no variación en el valor de la moneda, ni en el costo de las materias primas. Gozaban de estables márgenes brutos de utilidad y podían predecir sus costos de producción, comercialización y sus utilidades esperadas. Este estado de certidumbre se reforzaba con la política de sustitución de importaciones. Debido a esta protección, el incremento del sector manufacturero ocurrió entre 1950 y 1970 en un mercado interno muy protegido por barreras arancelarias. La proporción de importaciones que requerían permisos previos de importación aumentó de 28% en 1956 al 70% en los años setenta. (Leopoldo Solís, 1975)

*Estabilidad, predictibilidad y hasta certidumbre* son las palabras que mejor reflejan los contenidos que comunican los elementos del cuadro anterior. Los estrategias de las empresas percibían que sus esfuerzos productivos se encontraban inmersos en un ambiente conocido, predecible y familiar. La paridad del peso se mantuvo casi constante; lo mismo ocurría con los índices de precios al consumidor y al fabricante. Y como consecuencia, el consumo era predecible. Los elementos de los negocios, al reproducirse casi iguales en el tiempo, conformaron patrones en las formas institucionales del medio ambiente de los negocios y en las formas estructurales de los procesos de producción.

En el caso específico de las PyMEs en México, en el período de 1950 a 1970, encontramos dos patrones que conforman el ambiente de los negocios: El patrón de las formas institucionales que la sociedad se da a sí misma para su propia seguridad y reproducción, y el patrón de estructuración; o sea, el modo de organización que la empresa se da a sí misma para asegurar sus actividades y su permanencia en el sector. La estructura de los negocios es el resultado de la interacción de las fuerzas contenidas en las formas institucionales del entorno y las formas estructurales que ha concebido la empresa para sí misma. La interacción se produce de acuerdo con la siguiente modalidad: Las formas institucionales (fi) del entorno, mostradas en el apartado anterior, se reprodujeron al interior de las empresas tomando formas concretas de estructuración (fe) en todos los procesos del modelo insumo-transformación-producto. Tal proceso lo presentamos en la figura que aparece a continuación, en el cuadro 2:

Cuadro 1. Indicadores del ambiente de los negocios en México  
(1950 – 1970)

104



## EL AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS DURANTE LAS CRISIS RECURRENTE DE 1970 A 1994

Ambas formas: las institucionales del entorno y las de estructuración de las empresas, cambiaron durante las crisis recurrentes registradas de 1970 a 1994. El impacto del cambio produjo la inestabilidad: los atributos de los elementos del proceso del modelo insumo – transformación – producto experimentaron fuertes variaciones, las cuales hicieron añicos a los usos y costumbres de los negocios en México. Las PyMes quedaron inmersas en un ambiente de negocios desconocido que les exigía procesar conocimientos a la misma velocidad en que se producían los acontecimientos. ¿Cuáles fueron estos eventos? Primero, las políticas expansionistas de 1970 a 1976, que supusieron grandes gastos por parte del Estado, causaron las primeras devaluaciones del peso ante el dólar. Las fluctuaciones penetraron las interfases del núcleo operativo de las PyMes, haciendo irrumpir nuevos precios en las materias primas y volviendo imposibles los usos y costumbres imperantes en la etapa de desarrollo estabilizador. Los agentes productivos se vieron impedidos de conceder créditos, no podían comprometerse con pedidos a futuro y sus márgenes de utilidad adquirirían la misma volatilidad que nuestra moneda. En otras palabras, los agentes productivos comprobaron que las formas institucionales, externas a sus empresas, y las formas de estructuración, internas a sus empresas, habían cambiado e imponían nuevas reglas del juego. En medio de esta volatilidad, los productores comenzaron a ensayar nuevas formas de estructuración pero, debido a las crisis de 82 y 84, provocadas por los errores en la política petrolera, aumentados por un gasto excesivo por parte del

Estado, obligaron a los agentes productivos a ensayar nuevas formas de estructuración que al final se volvieron obsoletas cuando el Estado decidió cambiar el rumbo de la política económica, dejando a los poderes impersonales de la oferta y la demanda la conducción de la economía y evitando intervenir en los sectores específicos para protegerlos con políticas públicas como en el pasado. Las crisis del 76, 82 y 84 tuvieron el mismo patrón. Ellas fueron recurrentes al igual que los arquetipos del patrón desestabilizador.

## LAS LECCIONES APRENDIDAS O LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO MODELO

Los agentes productivos aprendieron que las formas de estructuración, contienen los procesos, además del tiempo de su duración, que designamos con el nombre de ciclo. Los procesos se forman con conjuntos de actividades relacionadas. Los ciclos, o tiempos en que se realizan las actividades del proceso, son el fundamento para medir dos cosas: a) la productividad y b) el grado de competitividad de la empresa en el sector.

Los procesos se encuentran en los sistemas de la estructura de la empresa. Éstos, al accionar, producen resultados. Por ejemplo, la productividad se mide en cada proceso mediante la cantidad y calidad de unidades producidas. Tal resultado de la acción de los procesos está determinado por las fuerzas institucionales del ambiente de los negocios. A un determinado índice de expansión de la demanda corresponderá un determinado volumen de consumo.

Para producir algo, los procesos emplean una cierta

106

cantidad de tiempo. Esta duración recibe el nombre de ciclo de los procesos. A menor duración de los ciclos de proceso corresponde una mayor productividad. Y a menor duración de los ciclos propios de la competitividad, corresponde un posicionamiento más firme de la empresa en el sector. Los ciclos de proceso se modelan a partir de las actividades en cada una de las áreas funcionales de la empresa. Los ciclos de competitividad se concentran en los siguientes aspectos: retorno sobre la inversión, dominio en el mercado y tecnologías propias; es decir, saberes sobre "cómo hacerlo" que sólo posee una empresa y carecen de ellos los demás negocios en el sector. El concepto de capital de trabajo que describe los recursos asignados y las estrategias de su utilización, resume lo anterior y mide el grado de competitividad de la empresa.

Los ciclos de proceso y de competitividad se infieren de los estados de resultados. Frecuentemente se aduce que las microempresas no tienen registros acerca de los resultados de su negocio. Esta afirmación en la mayoría de

los casos, resulta ser engañosa porque la empresa micro o pequeña puede no tener el registro de acuerdo con un formato sofisticado, pero posee los datos, a veces en libretas o en papeles, resultado de la reflexión de los actores. Si el investigador indaga, siempre encuentra información.

Para este trabajo reconstruimos los estados de resultados alcanzados en aquella época por empresas pertenecientes al sector alimentario. Estas firmas que operan actualmente son Gelatinas Art, Condimentos Mauri e Industrias Nipon. Los criterios de selección fueron sencillos. Las empresas debían pertenecer al mismo sector y ejercer las operaciones comprendidas en el modelo de insumo-transformación-producto, incluyendo en éste último labores de distribución con intermediarios detallistas. (ver cuadro 3)

En el lapso de 1950 a 1970 los indicadores anteriores variaban, cada año, entre tres a cinco puntos arriba o abajo del promedio. Este desempeño recurrente generó patrones y produjo en la mente de los actores de la producción un

<p align="center"><b>Cuadro 3</b> Principales indicadores del estado de resultados de 3 empresas pertenecientes al sector alimentario expresados en porcentajes promedio</p>					
Empresas	% costo de producción sobre venta neta	% costo comercialización sobre venta neta	% otros costos	% utilidad antes de impuestos	Total
Gelatinas Art	34	39	8	19	100
Condimentos Mauri	38	40	9	13	100
Industrias Nipon	28	42	10	20	100

Fuente: Estados de resultados promedio en el período 1950 -70 en las empresas mencionadas. Reconstrucción realizada por el autor

aprendizaje que consistía en la casi seguridad de alcanzar estas cifras mediante esfuerzos conocidos, los cuales se practicaban dentro de los procesos, los que consistían en mezcla y envase en las dos primeras empresas mencionadas; mientras que en la tercera firma los procesos se componían de tostado, recubrimiento y empaque.

Reconstruimos otros índices en el nivel de la competitividad. Sus indicadores se pueden agrupar en el concepto de capital de trabajo; o sea, los recursos invertidos en las actividades de insumo-transformación-producto. En esta área los principales indicadores son margen bruto variable, tiempos promedio de existencia en los almacenes de materias primas y de producto terminado, además de los tiempos o ciclos de crédito otorgado o recibido. Los índices correspondientes se muestran en el cuadro 4 que aparece enseguida:

En las dos décadas del llamado desarrollo estabilizador, era una condición inherente de las actividades productivas la venta a crédito con un plazo de 90 días. Otra diferencia en el desempeño consistía en el manejo de los inventarios. Tanto la condición de otorgar crédito, como el costo de los inventarios, incidían en el capital de trabajo. En esta investigación consideramos que el capital de trabajo se compone de todos los recursos financieros necesarios para la operación de la empresa en todas las fases del modelo insumo – transformación – producto. El ciclo de capital de trabajo comprende todos los procesos que recorren los recursos financieros desde la inversión hasta el retorno de la misma. Según esta definición, la concesión de crédito y el manejo de inventarios imponían un tiempo en la rotación del capital. Por ejemplo Gelatinas

Cuadro 4 Índices de competitividad							
Empresas	% margen bruto <sup>8</sup>	% ventas a crédito	Días Promedio de recuperación de cartera	Almacén materia prima: días de inventario	Almacén producto terminado días de inventario	Canales de distribución: Días promedio de inventario	Rotación anual en el capital de trabajo
Gelatinas Art	66	100	90	15	6	4	4
CondiMentos Mauri	62	100	90	17	35	30	3
Industrias NIpon	72	89	80	14	8	22	5
Fuente: Estados de resultados promedio en el período 1950 -70 en las empresas mencionadas. Reconstrucción realizada por el autor							

<sup>8</sup> Utilizamos la palabra margen bruto en lugar de utilidad marginal, porque seguimos la costumbre establecida en algunos negocios en México, según la cual los agentes productivos están acostumbrados a traducir del inglés margin igual a margen y profit igual a utilidad.

Art lograba cuatro puntos en la rotación del capital de trabajo; es decir, su ciclo de inversión – retorno se producía en el año cuatro veces, lo que equivale a cuatro vueltas en el capital de trabajo. Condimentos Mauri, situado en el mercado de las especias, lograba una rotación de tres veces en el capital de trabajo. Industrias Nipon, apoyado con venta directa en cruceros de tránsito de la ciudad, lograba cinco vueltas anuales en el capital de trabajo.

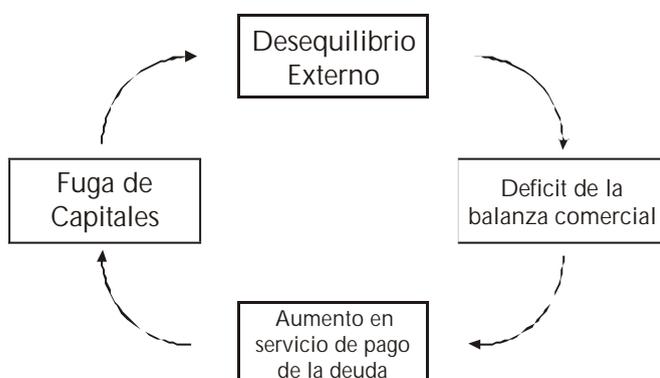
Al igual que en la gráfica del estado de resultados, los indicadores de competitividad permanecían casi sin cambio. Los elementos de ambas gráficas se convirtieron en formas estructurales de las relaciones sociales de producción. Estos indicadores, a la manera de una malla, tejieron las formas estructurales alrededor de los actores de la producción, propietarios o empleados. Este contexto específico de los negocios se revelaba ante los protagonistas como “los usos y costumbres” en la manera de operar; en otras palabras, el ambiente de los negocios era conocido, predecible y rendía utilidades. Pero este entorno se desintegró. Las nuevas formas estructurales impusieron a los actores de la producción nuevos criterios que regirían sus actividades. Se transformaron no sólo los indicadores del estado de resultados, sino también el contexto mismo de los negocios, el cual canceló la costumbre del crédito, pues quien lo concediera se descapitalizaría. Igualmente la estructura introdujo nuevos criterios de competitividad que cambiaban todas las reglas de las relaciones de intercambio. Los agentes se verían obligados a cambiar precios, manejo de inventarios, ciclos de proceso en todo el modelo de insumo – transformación – producto y se impusieron nuevos ciclos de capital. Estas transformaciones se produjeron en un período de tiempo relativamente largo. Primero, la

política fiscal expansiva iniciada en 1971 produjo una inflación creciente a mediados de 76, y condujo a una crisis en la balanza de pagos que terminó con el régimen fijo del tipo de cambio. Aunque la inflación aparecía a primera vista como el mal número uno, en la estructura del entorno de los negocios seguía presionando el desequilibrio externo: balanza comercial, servicios de pagos de la deuda externa y fuga de capitales. Esta situación comprometió la viabilidad real de la política de sustitución de importaciones. La situación se agravó a partir de 1977, cuando el gobierno inició un modelo de crecimiento acelerado con desequilibrio externo e interno, esperando que un alto precio internacional del barril de crudo sería el medio para ingresar divisas. Este aumento en la captación de divisas no se dio, lo cual provocó la crisis de 82. Los efectos acumulados del 76, más los resultados desfavorables del modelo de crecimiento acelerado con desequilibrio interno y externo pulverizó la posibilidad de continuar con el modelo de sustitución de importaciones. Ante la cancelación de esta vía, se tomó la decisión de adoptar el modelo neoliberal para reconstruir la economía. La reconstrucción, con una andadura lenta, se ha prolongado hasta la actualidad. A inicios de la década de 1990 se adoptó una política expansionista. El desequilibrio externo correspondiente se cubrió con inversiones extranjeras y con la emisión de tesobonos. Esta fórmula evolucionó hasta provocar un nuevo desequilibrio en la balanza comercial, en los servicios del pago de la deuda, desembocando en la crisis con los efectos estructurales más profundos producidos en la historia de este país. Aunque las devaluaciones son hitos en la historia económica de México, la causa raíz se encuentra en el desequilibrio externo. Con

este enfoque podemos afirmar que los factores económicos que han producido efectos de descapitalización, cierre y difícil viabilidad de las PyMEs se pueden visualizar en un modelo con la siguiente estructura reforzadora del desequilibrio externo.

**Ilustración 1.**

Eventos forzadores del desequilibrio externo



El modelo anterior representa los ciclos reforzadores del desequilibrio externo. El déficit en la balanza comercial aumenta los servicios en el pago de la deuda externa. Los dos eventos anteriores refuerzan la fuga de capitales. Los déficits recurrentes en la balanza comercial conforman un patrón de comportamiento en la economía con escasos márgenes de maniobra por parte de los que deciden las políticas públicas. Los servicios de la deuda conforman otro patrón que refuerza la salida de capitales. En esta forma evolucionó y, sigue evolucionando hasta la fecha, el círculo vicioso, verdadero arquetipo que ha afectado a las relaciones sociales de producción. Enseguida se presentan algunas cifras que ilustran el proceso reforzador del desequilibrio externo: (cuadro 5)

Aun cuando en la actualidad los indicadores macroeconómicos permanecen estables debido a las políticas públicas, estas decisiones tienen efectos estructurales que siguen impidiendo la capitalización de las PyMEs, el eslabonamiento de las cadenas productivas

**Cuadro 5**

Cifras del proceso reforzador del desequilibrio externo

Eventos	1939-58	1959-70	1971	1976	1981	1987	1994
Deuda externa	504	3.460	5.000	20,000	75,000	107.000	118.502
Balanza comercial			-890	-2.644	-3.846	8.546	
Servicios de la deuda				-1896	-10.189	3.403	-35.560
Índice de precios 1970 = 100		105.9	215.6	646.4	26.662		

Fuente: Banco de México. En 1987 la balanza comercial se vuelve superavitaria debido a la restricción de nuestras importaciones. En los servicios de la deuda, la cifra de 1994, de 35.560 mil millones de dólares debió pagarse en el lapso de tiempo comprendido entre marzo y diciembre de 1994. Esta imposibilidad desató la crisis financiera acompañada por el paquete de rescate correspondiente.

y la conformación de un ambiente de negocios que proporcione un mejor apalancamiento a las actividades de los pequeños y medianos empresarios.

Todo lo anterior conformó un ambiente de negocios bastante volátil. Los apremios estructurales introdujeron a la competitividad como la principal fuerza en las relaciones sociales de producción. Se intensificó el grado de lucha en los negocios ante la entrada en vigor del TLCAN. Los actores en las PyMEs, para no perder todo, tuvieron que seguir trabajando en un ambiente donde la primera regla es la intensidad de la contienda competitiva. Introdujeron transformaciones profundas. A continuación presentamos los cambios registrados en las siguientes dos dimensiones: procesos de producción y procesos de trabajo. (cuadro 6)

110

<b>Cuadro 6</b> Áreas del cambio a partir del ambiente estable 1950 - 1970	
<b>Procesos de producción</b>	
AMBIENTE DE NEGOCIOS 1950 -1970	CAMBIOS A PARTIR DE LA CRISIS DE 76
Orientación a producir directamente para el mercado	Orientación en "out Sourcing" para empresas transnacionales
Producción en línea de productos homogéneos	Producción por lotes
Estandarización en los productos Inventarios	Variedad en los productos Evolución hacia "Justo a Tiempo"
Control de la calidad en la etapa de posproducción	Control de la calidad en la etapa de procesos de producción
Ciclos acostumbrados y repetitivos en tiempos de proceso	Alta intensidad en ciclos de procesos

Integración vertical	Integración horizontal, redes y trabajo por subcontratación
Mercancías como materia prima	Información como materia prima
<b>Procesos de trabajo</b>	
Procesos libres de producción	Introducción de normas (Por ejemplo Iso, Baldrige, etc.)
Tarea única o casi única, especializada	Multitarea, polivalencia
Salarios en base al puesto y al escalafón (impersonales)	Remuneración basada en el desempeño personal, incluye estímulos y bonificaciones
Límites precisos en el puesto y en el desempeño	Eliminación de los límites (Flexibilidad)
Entrenamiento y aprendizaje esporádico	Constante entrenamiento y aprendizaje
Predominio de la disciplina frente a la responsabilidad del trabajador	Corresponsabilidad entre los trabajadores
Mercados de trabajo homogéneos	Mercados de trabajo diversificados
Políticas y procedimientos/guías para trabajo repetitivo	Trabajo fundamentado en el conocimiento y en cualidades de pensamiento
Personal de oficinas como clase trabajadora	Los de pensamiento creativo frente al resto de trabajadores
Manufactura	Servicio como conocimiento aplicado
Rigidez	Flexibilidad

Las crisis llovieron sobre México acompañadas de la aplicación del enfoque neoliberal a partir de 1982. Y así como las PyMEs moldeadas por las fuerzas en la situación

cambiaron según el perfil descrito anteriormente, de la misma manera el Estado transitó de los enfoques que había decidido sustentar entre 1950 a 1970 a otras perspectivas que se describen a continuación. (cuadro 7)

<b>Cuadro 7:</b> Cambio del Estado Mexicano en las perspectivas fundamentales para la toma de decisiones en políticas públicas	
SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES 1950-70	CAMBIOS A PARTIR DEL 82
Regulación	Desregulación
Negociación por grupos dentro del corporativismo político	Negociación fundada en los intereses de las grandes empresas
Bienestar social	Privatización de las necesidades colectivas
Centralización	Descentralización
Políticas de subsidios a áreas productivas y comunidades	Orientación a favorecer a emprendedores y sus actividades
Socialización de la ideología	Individualización en la ideología

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de un análisis de las orientaciones fundamentales para la toma de decisiones.

La orientación que ha sostenido el Estado desde 1982, ha fortalecido la lucha competitiva en las áreas productivas. La desregulación, las privatizaciones y las negociaciones fundadas en los intereses de las grandes empresas, han causado efectos negativos en las PyMEs. Prueba de lo anterior son las privatizaciones de las entidades públicas, de los puertos, ferrocarriles y la privatización disfrazada en la

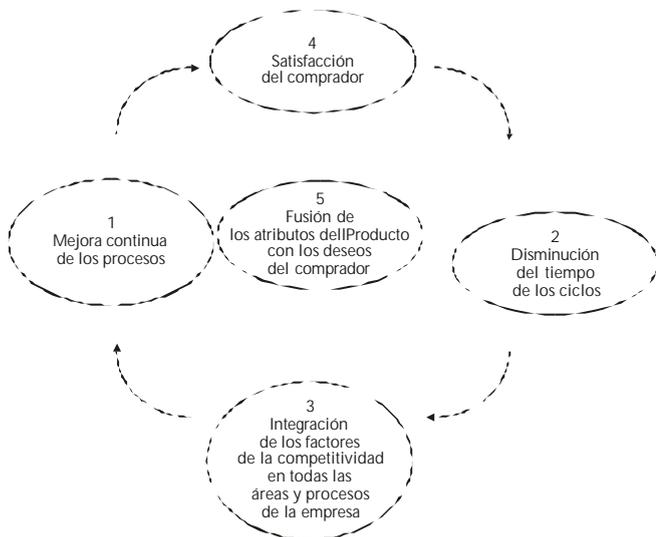
desincorporación de la industria química básica. Por los factores mencionados, las PyMEs han disminuido su margen bruto de utilidad. De un promedio del 60% sobre las ventas netas, ha bajado a niveles del 38 a 40%. Para situarse en los anteriores niveles de utilidad, las empresas se han visto obligadas a reducir el tiempo de los ciclos de producción hasta en un 6% y a aumentar al 200 y 250% la rotación del capital de trabajo. Gelatinas Art, que antes mostraba cuatro puntos como rotación en el capital de trabajo, en la actualidad se desempeña con ocho vueltas anuales y continúa perfeccionando sus procesos para llegar a diez veces la rotación del capital de trabajo en un año

### NUEVO MODELO DE COMPETITIVIDAD

Las crisis recurrentes, junto con las fuerzas institucionales de la globalización, obligaron a los actores de las PyMEs a cambiar la estructura de sus empresas y sus prácticas de negocios. En primer lugar, la globalización los desplazó del acceso directo al mercado interno. El dominio sobre los consumidores lo establecieron las empresas transnacionales y globales al adueñarse de los canales de distribución por medio del poder de sus marcas en los productos, y al establecer una nueva distribución del trabajo. Ofrecieron a las PyMEs la posibilidad de ser productores secundarios; es decir, proveedores de algún proceso en la cadena de valor de sus productos. En esta forma los pequeños productores quedaron obligados a seguir las especificaciones de las firmas transnacionales y globales. El cumplimiento de estas especificaciones se aseguró mediante el "aseguramiento de la calidad" por medio de normas de producción, como los estándares ISO con sus

diferentes variaciones. Algunos de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas quedaron integrados, no a la cadena productiva nacional, sino a la cadena productiva de las empresas automotrices o de los grandes laboratorios farmacéuticos con intereses mundiales. Poco a poco, el modelo que se impuso fue el siguiente:

**Ilustración 2:** Modelo de competitividad



Como ya explicamos, el modelo de proceso de insumo-transformación-producto que favorecía los usos y costumbres de los actores productivos durante los veinte años de vigencia de la etapa del desarrollo estabilizador se hizo añicos. Tradicionalmente, los agentes productivos tenían como referentes estratégicos la paridad de la moneda, la estabilidad en los precios al fabricante y al consumidor, junto con la posibilidad de otorgar créditos y aceptar pedidos a futuro. Todos estos referentes perdieron su valor

rector en la nueva situación de las crisis de 1976 a 1994. La apertura del mercado interno y la presencia de marcas extranjeras competidoras trajeron como acompañantes a los elementos del modelo que aparece más arriba. El primer componente fue la mejora continua de los procesos. La filosofía japonesa de los negocios circuló entre los empresarios mexicanos acompañada de los círculos de calidad. Se fundó el Instituto Mexicano de la Calidad. Se celebraron congresos y se impartieron cursos sobre el tema. El resultado final fue la comprobación de que los productos no se mejoran, sino los procesos mediante los cuales se fabrican los artículos finales. La mejora continua de los procesos se instaló en las PyMes por medio de los círculos de calidad y de las normas ISO convirtiéndose en referente y en punto orientador de las decisiones. El segundo elemento, el acortamiento de los ciclos fue impuesto por la competencia de las empresas del exterior que operaban en el mercado mexicano. Los precios de los artículos extranjeros eran inferiores a los productos fabricados en México. Las causas no se encontraban ni en la carga impositiva, ni en los precios de las materias primas, ni en la mano de obra. La raíz explicativa se encontraban en la velocidad según la cual los extranjeros producían sus productos. La sola introducción de máquinas más veloces no resolvía la cuestión. El fondo del problema era la duración de los ciclos. Los fabricantes nacionales producían a un ritmo más lento que los competidores extranjeros. La solución se encontró en la reducción de los ciclos en conjuntos de actividades. Fue una ardua labor de reingeniería de procesos, no sólo en la fabricación, sino también en los procesos financieros. De ahí resultó que el acortamiento de los ciclos en conjuntos identificados de

actividades a lo largo de los procesos, aumentaba la velocidad de producción y de cumplimiento de las actividades en cada ciclo. En esta forma, la disminución del tiempo de ciclos se convirtió en el segundo referente de la toma de decisiones. Enseguida se comprobó que la mejora continua de los procesos y la reducción de los ciclos con el justo a tiempo, aportaban fuertes ventajas para satisfacer al comprador. Del tradicional mercado de vendedores que prevaleció durante la política de sustitución de importaciones, pasamos a un mercado de compradores; es decir, a un mercado donde el consumidor tenía la última palabra en las decisiones. Lo demás es consecuencia de lo anterior, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas comprendieron que estaban metidos en la competencia y que tenían que lanzarse a fondo. Con lo anterior aparecieron acciones para integrar los factores de la competitividad en todas las áreas y procesos de la empresa. Es decir, la lucha se profundizó pasando de los procesos de producción al perfeccionamiento de los procesos en compras, finanzas, y todas las áreas de las empresas. Finalmente, el ideal que se trata de alcanzar con el nuevo modelo de decisiones consiste en fusionar los atributos del productos con los deseos de los compradores.

Este modelo tiene vigencia a través de todas las etapas del ambiente de negocios propio de las PyMEs en México. Como se puede ver en la ilustración, se privilegia sobre todas las cosas, el fundamentalismo de mercado. El consumidor, mediante su satisfacción, "decide" quién tiene éxito y quién no en la carrera productiva. Este ejercicio del poder del consumidor proporciona una gran ventaja a las empresas transnacionales y globales debido a su integración tecnológica, que se ve reforzada por el esfuerzo de las

PyMEs mexicanas, que no obstante su aportación en la cadena de valor agregado de las empresas globales, queda excluido de la posibilidad de emprender el estimulante camino de la investigación y el avance tecnológico.

## CONCLUSIONES

Los factores o elementos que durante las crisis recurrentes durante el desarrollo estabilizador en 76, 82, 84 y 94 tuvieron su origen en el desequilibrio externo, como se mostró en la ilustración 1.

Los cambios en todas las variables macroeconómicas, durante la etapa de las crisis recurrentes, penetraron las interfases de las PyMes y obligaron a los agentes productivos a adaptarse al nuevo ambiente de los negocios, cambiando sus estrategias y abandonando los usos y costumbres que caracterizaron las operaciones productivas durante la etapa del desarrollo estabilizador.

Las nuevas estrategias se fundamentaron en los factores o elementos que presentamos en nuestro modelo de competitividad en la ilustración número 2, ya que estos elementos responden a un ambiente de negocios desregularizado por parte del Estado y dominado por las fuerzas del mercado.

Otras conclusiones importantes son las siguientes:

La institucionalidad del ambiente (leyes, reglamentos, disposiciones y negociaciones) conforman el marco estratégico orientador de las decisiones de los actores en las actividades productivas.

De los procesos de las crisis descritas en esta investigación, se desprende lo siguiente: si el ambiente y el marco estratégico orientador de las decisiones no son

congruentes con las actividades y con los intereses de las empresas nacionales, los productores se topan con la imposibilidad de alcanzar el éxito esperado. La estructura del medio ambiente de los negocios produce estados de crisis recurrentes.

La mayor parte del origen de las crisis recurrentes se localiza en la no alineación de las políticas públicas, que conforman la institucionalidad del ambiente de los negocios, con los intereses y actividades de los micro, pequeños y medianos empresarios nacionales.

El desencuentro de los actores políticos, con el poder y la responsabilidad de concebir y aplicar políticas públicas con los pequeños productores, se problematiza con la presencia de los intereses de las grandes empresas tanto nacionales como extranjeras

El punto de alto apalancamiento para romper el círculo vicioso del desequilibrio externo y de la dependencia tecnológica, se encuentra en dos dimensiones que se localizan al nivel de las actividades de las PyMEs y son: mejora continua de los procesos, y acortamiento de los ciclos. Estas acciones suponen el inicio de una actividad de investigación aplicada. Mediante lo anterior las pequeñas empresas podrían ir rompiendo los lazos de dependencia con las empresas transnacionales y globales.

El cambio del enfoque neoliberal en las políticas de Estado, sólo se podría lograr con la eliminación del doble discurso en las prácticas de gobierno. La actual mezcla neoliberal y populista, crea contradicciones estructurales en la aplicación de las políticas públicas, pues éstas se interpretan de acuerdo con los intereses de los funcionarios en turno.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGLIETTA, Michel, *Regulación y Crisis del Capitalismo*, Siglo XXI, editores. 1986
- ANDRADE, Salvador, *Antología de Planeación Estratégica*, en andrader0.tripod.com
- BURTON, Richard and BORGE, obel, *Designing Efficient Organizations: modelling and experimentation*, Editorial North Holland. Amsterdam 1994
- CÁRDENAS Enrique, *La Industrialización Mexicana durante la gran depresión*, El Colegio de México, México, 1987
- GABEL, Landis, *Product Standarization and Competitive Strategy*, Editorial North Holland, Amsterdan 1999
- KAGONO, Tadao; NONAKA ikujiro; OKUMURA; akihiro, SAKAKIBARA, Kinoyoi; *Strategic vs Evolutionary Management*. Editorial North Holland, Amsterdam 2002
- LUSTIN Nora, *México: hacia la reconstrucción de una economía*, Colegio de México, Fondo de Cultura Económica, México, 2002
- MERTON, Robert, *Teoría y Estructura Sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992
- SOLÍS, Leopoldo, *La Realidad Económica Mexicana: Retrovisión y Perspectivas*, Siglo XII, México, 1975
- VILLARREAL René, *Descentralización, Deuda y Desequilibrio Externo en México: Un enfoque neoestructural (1929 – 1997)*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997
- *Liberalismo Social y Reforma del Estado, México en la era del capitalismo Posmoderno*, Nacional Financiera y Fondo de Cutura Económica, México, 1993