

*Esta es una copia privada
hecha sólo para fines
educativos.*

PROHIBIDA SU VENTA

LO HECHO EN MEXICO

Empresas mexicanas ante la apertura comercial

Edna Jaime
Luis Barrón
coordinadores

Cuerpo de investigadores que
participaron en este proyecto

Alberto Díaz

Edna Jaime

Luis F. Barrón

Norma Alvarez

Arlette Belmont

Roberto Blum

Claudio Jones

Alain De Remes

Luis Rubio

Guillermo Trejo

Luis Vergara

Contenido

Presentación	7
Introducción	11
I. Hacia un modelo eficiente de industrialización	19
II. Transición industrial hacia una economía abierta	47
III. Los efectos de la transición de una economía cerrada a una economía abierta: el caso mexicano	85
IV. Las empresas mexicanas en proceso de transformación	125
V. Conclusión: la competitividad como estrategia	161
Apéndice	197
Notas y citas bibliográficas	199
Bibliografía	209

PRESENTACION

El profundo proceso de cambio económico iniciado en 1985 e impulsado a través de diversos instrumentos de política, ha marcado el inicio de una nueva etapa de desarrollo del país. La dirección del cambio cobra un sentido definido y sus resultados empiezan a manifestarse en todos los ámbitos de la actividad económica, particularmente en la actividad industrial. Esto es, para la economía del país la transición de una estructura cerrada y controlada burocráticamente a una abierta y regida por las reglas de la competencia, ha cambiado de manera fundamental la ecuación del éxito empresarial.

En respuesta al cambio macroeconómico, el sector industrial ha experimentado un profundo cambio microeconómico, mismo que además de ser observable a través de indicadores agregados, es el resultado de acciones específicas que empresas en lo individual realizan para adaptarse, crecer e incorporarse a los mercados internacionales. Esta es la ecuación del éxito que por el momento se hace evidente en un número reducido de empresas: "los casos más sonados de éxito". Éstos, sin embargo, no retratan -ni en magnitud ni en alcance- el profundo proceso de ajuste que pequeñas y medianas empresas realizan, mismo que está transformando el perfil de la planta industrial del país.

Este libro se dirige, precisamente, a aquellos pequeños y medianos empresarios que están por emprender, o se encuentran ya en el proceso de adaptación al ambiente de creciente competencia que la apertura ha desencadenado. En otros libros de esta serie, el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. ha abordado temas relativos a la industria en la perspectiva de un comercio más libre y de las transformaciones que se están operando en el entorno económico internacional (política industrial, conversión industrial, globalización,

entre otros). Corresponde, en esta ocasión, evaluar lo que ha sido la respuesta empresarial ante estos cambios con el objetivo de derivar lecciones relevantes para aquellas empresas que se encuentran rezagadas en este proceso. La fase de adaptación inicial -obligada por el desmantelamiento de la protección y por el contexto de recesión que caracterizó a la economía del país en la década pasada- está cediendo su lugar a estrategias que, sustentadas en un ambiente de más certidumbre y empujadas por una nueva capacidad empresarial, están restableciendo la base productiva del país. El éxito de la reforma y, por tanto, el crecimiento económico futuro del país, se consolidarán en la medida que este tipo de acciones permee -hasta sus raíces- toda práctica empresarial.

En la investigación que dio lugar a este libro participaron de diversas maneras todos los miembros del grupo de investigadores del Centro. La concepción general del proyecto fue una obra conjunta, destacando en el proceso la participación de Alberto Díaz. La coordinación del proyecto estuvo a cargo de Edna Jaime y Luis F. Barrón. Los otros miembros del grupo enriquecieron en todo momento estos procesos a través de comentarios críticos y aportaciones específicas.

CIDAC, Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C., es una institución independiente, sin fines de lucro, dedicada a la investigación en las áreas de desarrollo, economía y otras afines. Su objetivo es el contribuir a la toma de decisiones de políticas públicas y a la formulación de programas de desarrollo, así como al fortalecimiento de la economía del país mediante la presentación de estudios, investigaciones y recomendaciones producto de su actividad académica.

La Junta de Gobierno del Centro es responsable de la supervisión del mismo y de la aprobación de áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como su publicación, son responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución. Los estatutos del

Centro establecen que "La Junta de Gobierno tiene por función primordial la de hacer posible la consecución de su objetivo social, bajo las condiciones más favorables, salvaguardando en todo momento la independencia de criterio de los profesionales y de sus actividades de investigación y docencia, así como las de sus publicaciones. La Junta de Gobierno conocerá y opinará sobre los proyectos de investigación que hayan concluido los profesionales del Centro, pero en ningún caso será su función la de determinar, controlar o influenciar el desarrollo ni el contenido de los proyectos de investigación o de las conclusiones a que éstos lleguen".

El propósito del Centro al presentar este estudio es el de contribuir al debate sobre el problema de la industria nacional con el ánimo de fortalecer la economía del país y coadyuvar a la recuperación de la capacidad de crecimiento estable y sostenido.

Luis Rubio F.
Febrero, 1992.

INTRODUCCION

A principios de la década de los ochenta, la economía mexicana era una de las más cerradas y protegidas del mundo. Esta situación impedía la competencia industrial, tanto en el ámbito interno como externo, favoreciendo la utilización de tecnologías viejas y obsoletas. En pocas palabras, no existía incentivo alguno para que las empresas se modernizaran, elevaran la calidad de sus productos o se preocuparan por los costos de los mismos. Al final, eran los consumidores quienes pagaban la cuenta de las ineficiencias derivadas de la protección.

El principal resultado de ese modelo de desarrollo fue que la productividad de la economía mexicana se rezagara, llegando a colocarse en niveles ínfimos respecto a la de muchos países con los que ahora México comercia y compite. En este sentido, a nadie debería sorprender que los salarios industriales en México estén entre una décima y una vigésima parte de los salarios equivalentes en Estados Unidos: después de todo, la productividad de la industria mexicana equivale prácticamente a una vigésima parte de la estadounidense.

Las décadas en que estuvo vigente la sustitución de importaciones dejaron una lección invaluable: aunque se lograron muchos beneficios en términos de crecimiento industrial, el país y los mexicanos son ahora más pobres de lo que hubieran sido en una economía abierta y fuertemente competitiva. Más aún, a pesar de que la crisis petrolera hubiera afectado de cualquier modo al país, la capacidad de éste para reaccionar ante un choque externo de esa magnitud habría sido mucho mayor en el contexto de una economía abierta, acostumbrada a la competencia y a todo lo que ésta significa.

Hoy en día, la economía mexicana está casi totalmente abierta. Aunque prevalecen restricciones no arancelarias al comercio de algunos productos, han

desaparecido prácticamente todos los demás impedimentos al comercio; el arancel máximo se ha reducido a 20 por ciento y la política cambiaria hoy es realista. Aun cuando todavía se podría abrir más la economía, el contraste entre un nivel tan elevado de protección efectiva, que para todo fin práctico impedía las importaciones, y la apertura que hoy caracteriza a la economía mexicana es ingente. Al mismo tiempo que las importaciones constituyen una fuente de competencia antes desconocida en el país, las empresas han podido diversificar sus fuentes de insumos buscando buena calidad, bajos precios, formalidad y compromiso en las entregas. Los consumidores -tanto personas como empresas- tienen opciones nunca antes soñadas.

La gran interrogante que este libro pretende responder es qué le ha pasado al sector industrial como resultado de la apertura. En tanto privaba el proteccionismo, cualquier empresa podía sobrevivir y ser exitosa. En el contexto actual esta afirmación ya no es sostenible. Es cierto que sólo las empresas que cuenten con la habilidad, la tecnología, los productos adecuados y los canales de distribución más eficientes podrán triunfar en esta etapa. Sin embargo, es fundamental advertir -con base en la experiencia de apertura que hasta hoy vive el sector industrial- qué posibles lecciones se pueden rescatar para el presente y el futuro.

Es un hecho que, tras seis años de apertura, el sector industrial se ha venido ajustando. Prácticamente no hay empresa que no haya tenido que adquirir nuevas tecnologías, reponer maquinaria, modificar sus líneas de producción y, sobre todo, competir por los clientes que antes consideraba cautivos. Cada sector de la industria, sin embargo, ha recibido un impacto diferente. Algunas empresas han fracasado y han tenido que cerrar sus puertas; otras han desarrollado nuevos productos con gran éxito. ¿Cuál es el balance a la fecha?

Implícito en la decisión de liberalizar el comercio y llevar hasta sus últimas

consecuencias la reforma económica, estaba el reconocimiento de que no todas las empresas y sectores industriales podrían sobrevivir. En una economía cerrada se podía producir todo, sin importar el costo; es más, se tenía que producir todo, independientemente de las economías a escala que existieran o la eficiencia y rentabilidad de los proyectos. En una economía abierta lo que cuenta es la capacidad para sobrevivir y triunfar en un contexto de competencia.

Para que la apertura sea exitosa, la transformación de la industria tendrá que arrojar un saldo positivo en términos de producción, productividad, empleo, calidad e ingresos respecto a lo que existía antes, aunque el número de sectores y/o empresas que permanezcan después del ajuste sea mucho menor al que existía antes. Estamos a la mitad del camino y lo que se busca es, en estos términos, evaluar la dirección del cambio y el grado de éxito a la fecha.

De antemano se sabe que hay sectores que pueden llegar a desaparecer, así como también hay otros que han logrado éxitos notables. Este libro busca ofrecer una descripción de la experiencia del sector industrial, explicar el grado de avance del ajuste del aparato productivo, analizar las acciones que se traducen en éxitos o fracasos en el proceso de ajuste y derivar las lecciones importantes de empresas reales que han logrado el éxito. Al final del estudio se considera qué se puede y debe hacer para que los diferentes integrantes de la sociedad puedan aumentar sus probabilidades de éxito.

Para conseguir lo anterior se ha dividido el libro en cinco capítulos. El primero tiene por objeto explicar las diferencias conceptuales entre la economía de antes y la del futuro. Antes, las economías eran en su mayoría cerradas, y se caracterizaban por sus restricciones a la importación y exportación de productos y servicios, por un apoyo irrestricto a todos los sectores industriales con tal de que se desarrollaran y sobrevivieran, por sus variados subsidios, por el papel protagónico del gobierno en el desarrollo y por una regulación excesiva que

impedía muchas actividades económicas, lo que implicaba un gran desperdicio y una muy mala asignación de los recursos.

Aun cuando las economías cerradas tienen su propia lógica (como proteger a la industria infante), si estos esquemas no se abandonan a tiempo pueden llevar a enormes distorsiones en los precios relativos y en la rentabilidad de los proyectos. Una protección excesiva y prolongada generalmente conduce a la asignación ineficiente de recursos escasos entre fines diversos.

La economía abierta sigue una lógica totalmente distinta. Lo que se busca es que los recursos fluyan hacia las actividades que tienen la mayor rentabilidad, de modo que no haya despilfarros. En las economías abiertas la competitividad y la eficiencia deciden el éxito o fracaso de las empresas. Esta no es una simple aseveración o capricho de la teoría, es una generalidad que la experiencia internacional confirma.

El primer capítulo, entonces, pretende resaltar estas diferencias entre las economías cerradas y las abiertas, buscando algunos ejemplos en el ámbito internacional para hacer la comparación entre unas y otras. Además, se explica por qué muchos gobiernos han cambiado la dirección de su política económica y, conceptualmente, en qué consiste ese cambio. La explicación incluye, asimismo, la lógica del cambio, buscando dejar claro qué esperan alcanzar, a través de diferentes políticas, los países que lo han iniciado.

El segundo capítulo aplica los conceptos descritos en el primero al caso de México. Si el capítulo I habla del pasado y del futuro, éste trata sobre el presente y sobre el futuro inmediato. Lo que el gobierno de México ha propuesto representa un cambio radical para lo que han conocido los industriales y empresarios en la historia del país.

En una primera parte, este segundo capítulo describe rápidamente cómo ha sido el tránsito de México hacia la economía abierta. En una segunda, se

describen las medidas específicas que ha tomado el gobierno, principalmente en el ámbito comercial, y cómo han afectado éstas a los diferentes sectores industriales y a las empresas que los forman. Sin llegar a las pruebas empíricas, este capítulo incluye algunos datos estadísticos que muestran tanto el cambio cualitativo en la política comercial de México, como los efectos generales sobre la planta industrial que han tenido lugar.

El capítulo III busca dar una imagen de conjunto de lo ocurrido a consecuencia de la apertura que se inició en 1985. ¿Qué le ha pasado a la industria desde entonces? Se aporta un conjunto de pruebas estadísticas que, aunque sencillas, muestran cómo se ha comportado en su conjunto el sector manufacturero. Esto se hace en tres partes: primero, se analiza a la economía en su conjunto a través de datos agregados. Segundo, se hace una serie de pruebas al sector manufacturero con datos a nivel división industrial, de modo que se pueda observar lo que ha pasado con este sector de la economía a partir de la apertura comercial y el cambio estructural. Tercero, a través de datos más desagregados se trata de observar cómo han reaccionado a su vez las diferentes ramas industriales.

La gran pregunta que trata de responder este capítulo es ¿qué tanto se ha especializado la economía mexicana a raíz de la apertura comercial? Además, si esta especialización se ha dado, ¿qué características lleva consigo? ¿Han sucedido otras cosas además de la especialización?

El capítulo IV es más bien cualitativo; trata de aislar a ciertas empresas mexicanas que han conseguido tener éxito a pesar de la apertura. Es importante establecer qué estrategias han sido la clave del éxito, para posteriormente poder hacer recomendaciones a aquellas que no han sido tan afortunadas en el contexto de la competencia. Finalmente, lo que se busca no es tener menos sectores industriales, sino empresas más eficientes.

En este capítulo se explica qué son la capacidad empresarial y gerencial, así como los conceptos que les dan contenido. Si bien los empresarios nunca habían tenido que competir, hoy es importante dejar claro cuáles son las herramientas básicas para que lo hagan. Hoy no queda más que sobrevivir compitiendo. Hasta ahora ¿qué se ha hecho mal que pueda cambiar en el futuro? Si la empresa está enferma, ¿se puede salvar? ¿Cómo diagnosticar el mal para administrar la medicina correcta?

Finalmente, el último capítulo pretende someter a la consideración tanto de empresarios, como de gobierno y academia, un conjunto de recomendaciones, de modo que la estrategia gubernamental sea congruente con los cambios que las empresas deben hacer para ser competitivas en una economía abierta, al tiempo que las universidades y los centros de investigación hagan rentables las actividades académicas para las empresas.

En esta última parte, por un lado se trata de explicar qué es lo que ha salido mal o ha sido insuficiente de la estrategia gubernamental, descrita en los dos primeros capítulos, para sugerir algunas recomendaciones; por otro lado se establece cuál puede ser el trabajo del gobierno, cuál el de los empresarios y cuál el de los centros de investigación y la academia en general para que el proceso de reforma económica concluya con un balance positivo.

I. HACIA UN MODELO EFICIENTE DE INDUSTRIALIZACION

Cómo resolver el problema del crecimiento económico ha sido una pregunta recurrente en la historia económica del país. A finales de los años cuarenta, la estrategia consistió en cerrar la economía y promover la industrialización para acelerar las tasas de crecimiento económico. Durante varios años esta fórmula resultó muy efectiva ya que, a la par de una acelerada industrialización, la economía creció por más de 40 años a una tasa promedio mayor al 6 por ciento anual. Sin embargo, más de cuatro décadas de protección introdujeron toda clase de distorsiones en la economía y favorecieron el desarrollo de una planta industrial poco competitiva. La protección, los subsidios y, en general, el conjunto de regulaciones gubernamentales aseguraron la sobrevivencia de todas las empresas en lugar de promover el desarrollo de empresas competitivas, eficientes y productivas. El resultado fue una estructura industrial desvinculada del exterior, en cuanto competencia, y cada vez más dependiente del suministro externo de insumos, maquinaria y tecnología. Promover el crecimiento económico a través de esta estrategia requirió, además, de un número cada vez mayor de recursos y divisas, mismos que debieron provenir de otros sectores de la economía o del exterior.

Al inicio de los años ochenta, la caída de los precios del petróleo y la disminución en los flujos de crédito externo, cancelaron las posibilidades de seguir financiando un proceso de industrialización de esta naturaleza. La profunda recesión económica que experimentó el país en aquellos años evidenció los límites de la sustitución de importaciones como opción de crecimiento. Fue entonces cuando la reforma económica se tornó impostergable.

A partir de ese momento y en pocos años, la economía del país se ha ido

transformando con gran rapidez. La reforma económica ha incorporado una combinación de políticas de reestructuración fiscal, de liberación del comercio exterior, de desregulación de la actividad económica y la inversión extranjera, además de la privatización de un gran número de empresas paraestatales. En esencia estas políticas están dirigidas a eliminar los obstáculos que impiden el desarrollo eficiente de la economía y en particular del sector industrial. Conforman, en conjunto, un nuevo modelo de crecimiento y una estrategia alternativa de industrialización. Para la industria que se desarrolló en un ambiente protegido, la reforma económica implica cambios de enormes dimensiones.

La apertura comercial ha insertado a las empresas en la lógica de la competencia; esto explica las profundas transformaciones que experimenta la actividad industrial en su conjunto. La supervivencia de la industria depende cada vez menos de decisiones burocráticas; el crecimiento de cada empresa, industria y sector empieza a relacionarse con factores como la productividad, la estrategia de mercado, los sistemas de distribución, etc. Sin embargo, no todos los sectores e industrias podrán producir con niveles de productividad internacionales ni todas las empresas podrán ser exitosas al competir en un mercado global. Como cualquier otra economía abierta, la mexicana tendrá que especializarse en aquellos sectores e industrias en los cuales pueda alcanzar niveles de eficiencia, competitividad y calidad que le permitan competir exitosamente con el resto del mundo.

Por todos estos factores, es evidente que el desarrollo industrial del futuro estará condicionado por una lógica totalmente distinta de la que prevaleció en el pasado. La economía cerrada generó una estructura de incentivos que no favoreció la eficiencia ni fomentó la productividad. En una economía abierta, es precisamente en la productividad donde residen las posibilidades de éxito económico de las empresas y del país.

Este capítulo está dedicado a describir las diferencias entre una economía

abierta y una cerrada. Cada una tiene una lógica que le subyace y justifica y de ambas se tienen resultados respecto a su impacto sobre el desempeño económico e industrial. Reconocer las diferencias entre los dos modelos ofrece un conjunto de referencias para evaluar el desempeño industrial del pasado, para entender hacia dónde se dirige la reforma económica del presente y sobre qué bases se espera sustentar el crecimiento económico futuro del país.

ECONOMIAS CERRADAS: LA LOGICA DE LA PROTECCION

En las cuatro décadas entre la Gran Depresión y los años setenta, la industrialización por medio de la sustitución de importaciones dirigió la economía de México y la de un gran número de países en desarrollo como Brasil, Argentina, India, Paquistán y Filipinas, entre otros. Si bien es cierto que los inicios de la industrialización se remontan al siglo pasado, no es sino hasta finales de los años cuarenta cuando a ésta se le da un impulso decidido en estos países y se le convierte en palanca de desarrollo económico.

Antes de los años cuarenta, el esquema de apertura relativa al comercio exterior había promovido la especialización de estas economías en la producción de bienes primarios de exportación. La economía mexicana, específicamente, compartía en lo fundamental estas características, aunque también presenciaba el surgimiento de importantes empresas manufactureras -principalmente de bienes de consumo final- en ramas como cemento, acero, cerveza, vidrio, textiles, jabón y cigarrillos, entre otras. La "protección natural" que proporcionaban los altos costos del transporte -y que de hecho equivalían a un elevado arancel- permitió que la demanda interna por bienes de consumo manufacturados llegara a satisfacerse en grado creciente con la producción interna. En ese momento, los incipientes

esquemas de protección arancelaria y no arancelaria en ciertos grupos de industrias eran excepciones que no cambiaban la esencia del patrón de desarrollo industrial que imperaba.

Las fracturas en el sistema multilateral de comercio, primero con la Gran Depresión y más tarde con la segunda Guerra Mundial, abrieron por primera vez la frontera de la industrialización y de la sustitución de importaciones a los países en desarrollo. La sustitución de importaciones, en un principio, surgió como un proceso espontáneo, dado el limitado acceso a los bienes extranjeros que se tuvo durante la guerra. Sin embargo, una vez concluida la guerra y establecidas las reglas del nuevo régimen económico internacional -en el que se daba primacía a la reconstrucción de Europa y Japón-, México y la mayoría de los países en desarrollo continuaron con la sustitución de importaciones, pero ya no como respuesta coyuntural, sino como estrategia de industrialización y crecimiento económico.

El apoyo a la sustitución de importaciones descansaba en gran medida en la creencia de que las exportaciones de productos primarios ofrecían escasas posibilidades para el crecimiento económico. A esta conclusión se llegó con base en la fuerza competitiva de los países industrializados, su proteccionismo y la predicción de que la demanda mundial de productos primarios tendría seguramente un crecimiento lento. Adicionalmente, frente a un problema de balanza de pagos, se consideró más fácil el ahorro de divisas por medio de la sustitución de importaciones que su obtención mediante la exportación. Asimismo, un sistema basado en la sustitución de importaciones permitiría depender menos del exterior y fortalecer la independencia de estos países.

Dado que las empresas nacionales no podrían subsistir expuestas a los mercados internacionales, la protección les garantizaría un mercado interno cautivo en el cual crecer y más adelante, poder competir. Se creía que el costo de

la protección de la "industria infante" sería mínimo en lo que respecta a la asignación ineficiente de los recursos y se preveía que, una vez que las industrias infantiles se convirtieran en "adultas", se produciría un rápido aprendizaje que encauzaría la economía hacia un crecimiento acelerado, hacia mayores niveles de productividad y de asimilación tecnológica, hacia una mayor generación de empleo y hacia un aumento generalizado del bienestar.

Siguiendo esta lógica, a finales de los años cuarenta se dio un impulso decidido a la industrialización en gran parte de los países en desarrollo. Los aranceles, los controles cuantitativos a la importación y el tipo de cambio dieron a la industria la protección necesaria para eliminar la competencia externa e impulsar su crecimiento. De esta forma, los empresarios dispusieron de un mercado cautivo, con atractivas y seguras expectativas de ganancias, acelerada recuperación de las inversiones y apoyos financieros y gubernamentales de todo tipo. Con este esquema de incentivos se esperaba que la industria doméstica fuera sustituyendo las importaciones de bienes finales -para los cuales existía un amplio mercado- para posteriormente ir avanzando gradualmente hacia la sustitución de bienes intermedios y de capital.

La industrialización y el crecimiento económico

Para finales de 1950, México y las principales economías latinoamericanas habían completado el proceso de sustitución de importaciones en las industrias de bienes de consumo final. Esta primera etapa de sustitución de importaciones fue "fácil" ya que las industrias en cuestión aprovecharon las posibilidades de producción de estos países. Es decir, el proceso de producción utilizó mano de obra en forma relativamente intensiva; no hizo uso de tecnología sofisticada ni precisó

especialmente de la generación de economías de escala. En consecuencia, el establecimiento de esas industrias no requirió de altos niveles de protección y, en realidad, éstos fueron relativamente bajos hasta principios de los años cincuenta.(1)

Sin embargo, promover la producción doméstica de bienes intermedios y bienes de capital fue mucho más costoso y los resultados obtenidos en términos de eficiencia (y, por tanto, de ingresos para los trabajadores) (2), fueron poco satisfactorios. Casi todos los bienes intermedios, como los productos petroquímicos, papel y acero, y los bienes de producción, como maquinaria y máquinas-herramientas, son intensivos en capital; es decir, requieren de tecnología y maquinaria sofisticada para su producción. Por ello, el desarrollo de estas industrias demandó de una gran cantidad de divisas, además de un conjunto de estímulos fiscales y cambiarios que hicieran rentable invertir en dichas actividades industriales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los esfuerzos para la producción de estos bienes dieron como consecuencia plantas con alta intensidad de capital, pero con una baja utilización de su capacidad instalada. El mercado interno no resultó lo suficientemente grande para que estas industrias pudieran generar economías de escala que redundara en bienes competitivos a nivel internacional.

Las limitaciones en la generación de economías de escala en el subsector de bienes intermedios y de capital indujo a la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina) a proponer la creación de un Mercado Común Latinoamericano en 1958. Sin embargo, en la práctica esta iniciativa no alcanzó mucho éxito. En lugar de un mercado común algunos países latinoamericanos establecieron una zona de libre comercio con objeto de mantener su libertad de fijar aranceles nacionales. El proceso de reducción arancelaria para el comercio intrarregional no avanzó lo suficiente porque la reducción arancelaria dependía más del juego de intereses de

los productores locales que de criterios de eficiencia económica.(3) Ante la falta de integración regional, las industrias manufactureras de bienes intermedios, de consumo duradero y de capital limitaron su producción a los confines de los mercados nacionales. La pérdida resultante de economías de escala, aunada a las grandes necesidades de capital y tecnología que se precisa para la producción de estos bienes, elevaron los costos de producción en aquellos países. Las industrias de la segunda etapa de sustitución de importaciones necesitaban, por consiguiente, un alto nivel de protección para establecerse y sobrevivir. Esa protección se concedió como reflejo de una política de "sustitución de importaciones a cualquier costo".(4)

El elevado nivel de protección causó graves distorsiones en el resto de la economía. En primer lugar, las actividades exportadoras, especialmente del sector agrícola, se vieron castigadas por el manejo del tipo de cambio y por la política de precios internos que tendieron a abaratar los productos agrícolas para favorecer el consumo urbano. En segundo lugar, el considerable nivel de protección elevó la rentabilidad de las actividades sustitutivas de importaciones en desmedro de la actividad exportadora. Así las cosas, no se cimentó -como proponía el modelo de sustitución de importaciones- ni se fortaleció la relación comercial con el exterior: la exportación de manufacturas se vio deslucida y los bienes primarios dejaron de constituir una plataforma exportadora de consideración. La participación de las exportaciones argentinas en los mercados de productos primarios, por ejemplo, descendió en tres quintas partes entre 1934-38 y 1964-66. Análogamente, la participación de Chile en este tipo de mercados decayó del 28 por ciento en 1938 al 22 por ciento en 1964-66.(5)

Debido a la desaceleración del crecimiento de las exportaciones primarias, a la falta de nuevos productos primarios de exportación y a que no se desarrollaron las exportaciones de manufacturas, no se obtuvieron las divisas

suficientes para sostener el crecimiento de estas economías. La situación se agravó cuando aumentaron las necesidades de materiales y maquinaria importados en las industrias sustitutivas de importaciones. En consecuencia, el crecimiento económico se vio cada vez más restringido por las limitaciones en la disponibilidad de divisas y se produjeron crisis intermitentes de balanza de pagos cuando se hacían intentos por expandir la economía con más rapidez de la que permitía el aumento de los ingresos derivados de la exportación.

Se estima que, en los países en desarrollo, el costo de la protección alcanzó entre 6 y 9 por ciento del Producto Interno Bruto.(6) Se suponía que el alto costo de las políticas de sustitución de importaciones iba a ser de carácter temporal, pero en general no fue así. Por el contrario, la productividad creció a tasas decrecientes una vez que se hubo completado la primera etapa de la sustitución de importaciones. Como resultado de todo esto, en lugar de acortarse la distancia con los países industriales, la brecha aumentó en el tiempo. Los países latinoamericanos fueron rebasados por Japón y tuvieron tasas de crecimiento considerablemente más bajas que las observadas en los países de reciente industrialización del sudeste asiático, los cuales emprendieron reformas en su régimen comercial una vez terminada la primera etapa de la sustitución de importaciones.

Las consecuencias de la protección

A partir de los primeros años de la década de los sesenta se iniciaron debates sobre la política económica en varios países de Latinoamérica, así como en India y otros países de Asia, y se presentaron propuestas para reformarlas. A pesar del relativamente buen desempeño económico, los efectos no deseados del proceso

de industrialización eran ya evidentes. No sólo la falta de competitividad de la industria y la desaceleración del crecimiento económico eran objeto de atención. El proceso de deterioro en la distribución del ingreso ocasionado por el acelerado empobrecimiento del campo, la excesiva concentración geográfica de la actividad industrial y la falta de empleos productivos eran manifestaciones críticas de las distorsiones generadas por la política industrial y comercial. En la lógica que acompañaba la instrumentación de estas políticas, se suponía que la dislocación de factores productivos en favor de la industrialización se vería más que recompensada en el momento en que la industria lograra consolidarse internamente y frente a la competencia internacional. Paradójicamente la protección, en lugar de servir a la consolidación competitiva de la industria, tal y como era el objetivo inicial, se convirtió en muchos casos en el origen de la ineficiencia industrial. La razón de esto radicó en la "incoherencia en el tiempo" de esta política, ya que si hasta ese momento había sido óptimo para el gobierno proteger al sector manufacturero debido a su escasa competitividad internacional, ¿por qué no había de hacerlo en el futuro? Ante tal situación, los productores nacionales no sintieron la necesidad de incrementar su eficiencia, pues esperaban que, dadas las consecuencias desfavorables de una apertura, la política proteccionista se renovarían permanentemente.(7)

Hacia el final de la década de los sesenta, la liberalización comercial era necesaria para incentivar la productividad y competitividad de la industria en estos países; las fuentes de financiamiento al desarrollo industrial se empezaban a agotar: había llegado el momento de que la industria financiara su propio desarrollo. Sin embargo, el espacio político para realizar la reforma era significativamente estrecho, tanto por la oposición del sector privado como por la propia burocracia. La protección había llevado a la burocracia a tener un control creciente sobre la economía. A través de subsidios, del control de las

importaciones, de los precios de los servicios públicos, la burocracia determinaba en forma discrecional los patrones y condiciones en función de los cuales se desarrollaría la economía. La liberalización habría tenido como uno de sus efectos limitar el poder discrecional de la burocracia, de ahí que esta última haya sido la primera en oponerse al cambio.

Dada la naturaleza del funcionamiento de la economía, en la que la supervivencia de las empresas se determinaba en una oficina pública y en la que las decisiones se dictaban por criterios políticos más que económicos, el sector privado fue desarrollando su propia capacidad política para influir en la dirección de la política económica. La liberalización comercial, habría implicado dismantelar la estructura de privilegios y de concesiones que les había permitido no solamente sobrevivir, sino también recibir rentas extraordinarias que premiaban más su capacidad de "cabildeo" que su actividad empresarial. Por esta razón, en el momento que se intentó liberalizar, los intereses alrededor de la protección ya estaban bien articulados y afianzados, y la percepción respecto a los costos políticos de la liberalización hicieron declinar cualquier intento de reforma.

Como la necesidad de liberalizar era real y ya que ésta no se llevó a cabo, hubo que echar mano de algunos instrumentos de política -con efectos posteriores de significación- para mantener algún tipo de crecimiento económico. De esta forma, se optó por el incremento del gasto público -a costa de mayores niveles de inflación- para aumentar el tamaño del mercado interno, y por el endeudamiento externo, para asegurar el flujo de divisas requerido para mantener sin cambio el patrón de desarrollo industrial. Sin embargo, al convertirse el gasto público en una fuente dinamizadora del crecimiento, la economía se tornó más compleja y la discrecionalidad de las decisiones gubernamentales en materia económica se incrementaron y cada vez fueron más frecuentes e importantes.

A través de permisos y cuotas de importación, además de precios oficiales

y aranceles, la burocracia llegó a tener un control total sobre los productos extranjeros que ingresaban a la economía. De la misma manera, las regulaciones, los controles de precios y los subsidios, entre otras cosas, le dieron a la burocracia la capacidad para controlar la competencia interna y determinar el éxito o el fracaso de las empresas. El manejo discrecional de la economía, como característica intrínseca de una economía cerrada, impregnó de incertidumbre las decisiones de la empresa privada. Más que por buenas decisiones de inversión o elección tecnológica, el éxito de la empresa dependía de condiciones favorables en los precios de sus insumos básicos, normalmente producidos por empresas públicas, a través de algún subsidio, o de permisos de importación. Así se desarrolló una industria de "temporal", dependiente de las decisiones burocráticas para sobrevivir y, por lo tanto, con un horizonte de planeación inexistente o de muy corto plazo. Evidentemente, esta situación eliminó todo tipo de incentivos para incrementar la productividad, reducir costos e incrementar la calidad del producto; reinvertir las utilidades y redistribuir el ingreso. Además, generó un empresario más complaciente que competitivo, ajeno a los cambios internacionales: un empresario, en fin, cuyas actividades reflejaban muy poco su capacidad para generar valor y en cambio sí reflejaban su habilidad para influir en los precios relativos de lo que compraba y vendía.

Asimismo, la protección permitió a la industria y al gobierno ofrecer salarios que no tenían ninguna relación con los niveles de productividad. Las empresas cobraban por sus productos precios superiores a los del mercado y trasladaban parte de los beneficios a los trabajadores. Las empresas estatales no se preocupaban por las utilidades y, de tal suerte, las decisiones salariales frecuentemente pasaban por alto las realidades del mercado. Esta estructura sin embargo, no benefició a todos los trabajadores, pero sí benefició a los trabajadores organizados, especialmente a un amplio grupo de líderes

sindicales.(8)

Con el tiempo, las políticas de la sustitución de importaciones fueron consolidando una coalición política, principalmente de grupos urbano-industriales que se beneficiaban de la protección y del manejo discrecional de los recursos públicos. Estos intereses se incrustaron en el aparato gubernamental, limitando las opciones de política económica y obstaculizando el cambio. La iniciativa privada, las multinacionales y los grandes sindicatos obreros y sus líderes salieron beneficiados. Por otra parte, los trabajadores de industrias más pequeñas, los grupos urbanos dedicados a los servicios y los campesinos quedaron fuera de este pacto: estaban demasiado dispersos, desorganizados y resultaba demasiado fácil coptarlos.

En suma, las características de este periodo fueron: que el motor de crecimiento fue habitualmente el gasto público y que dicho crecimiento se logró en una economía altamente protegida. A pesar de que el propósito de la estrategia seguida había sido lograr la industrialización -indispensable para la producción de bienes manufacturados que serían exportados-, el resultado dejó mucho que desear: la industria nunca tuvo la capacidad de exportar, ya que los incentivos a la productividad se eliminaron, se subsidió la ineficiencia y la producción fue de baja calidad en términos internacionales.

Por esta razón, gran parte del crecimiento, particularmente en los años setenta, fue extensivo y no intensivo, es decir, fue un crecimiento inducido por el incremento en la cantidad de recursos empleados, más que por los aumentos de productividad dentro de las empresas. Un dato ilustra lo anterior: la productividad manufacturera creció 600 por ciento más en Corea que en México en los años setenta.(9) Y, aunque el crecimiento industrial continuó, éste estuvo cada vez más subsidiado por las transferencias del gobierno. Estos subsidios, generados mediante gasto inflacionario, exportaciones petroleras y créditos externos,

permitieron un crecimiento improductivo, ineficiente e inequitativo. Aquí yace, en buena medida, el origen de la crisis económica de la década de los ochenta.

ECONOMIAS EN TRANSICION: LA LOGICA DE LA REFORMA

La reforma económica fue postergada en México por casi dos décadas. Sin embargo, mantener el crecimiento económico a través de una industria incapaz de exportar pero intensiva en el uso de divisas para poder desarrollarse, absorbió un número cada vez mayor de recursos de otros sectores de la economía y del exterior. Hasta principios de los años ochenta, la exportación de petróleo y el endeudamiento externo extendieron las posibilidades de financiamiento de este modelo. Sin embargo, el deterioro en los términos de intercambio, sobre todo por la caída del precio del petróleo y el retraimiento del financiamiento externo, cancelaron las posibilidades de continuar con la política de sustitución de importaciones como estrategia de crecimiento. Fue entonces cuando la reforma económica se tornó inaplazable.

Con mayor o menor intensidad, el caso mexicano ejemplifica la experiencia de un gran número de países en desarrollo que utilizaron el crédito externo para financiar etapas avanzadas de la sustitución de importaciones. Por esta razón, la década de los ochenta además de estar caracterizada por la parálisis productiva de estas economías, representa una década de aceleradas transformaciones económicas. El modelo que orientó la política económica durante más de 40 años agotó sus posibilidades de generar crecimiento, legando graves desequilibrios macroeconómicos y una profunda ineficiencia en la actividad industrial. Es por ello que los intentos por recuperar el crecimiento económico se han traducido en la instrumentación de complejos programas de reforma que incluyen ajustes en el

orden macroeconómico, así como modificaciones al conjunto de incentivos internos -precios relativos- y a los incentivos externos -el tipo de cambio y apertura comercial- que dirigen la actividad productiva. Estos cambios configuran un nuevo ambiente, un nuevo marco de referencia para el desarrollo industrial.

En el ámbito macroeconómico, los esfuerzos se han concentrado en estabilizar la economía y en reducir la transferencia de recursos hacia el exterior. En el intento por alcanzar el primer objetivo, se ha experimentado con diversos programas de estabilización, no siendo todos igualmente exitosos. Entre ellos se pueden distinguir dos tipos: los "ortodoxos" y los "heterodoxos". La diferencia fundamental entre unos y otros es que el programa heterodoxo, además de incluir la corrección en las finanzas públicas y una política monetaria restrictiva, incorpora medidas de control de precios, salarios y tasas de interés. En México el control de la inflación ha sido posible, en gran medida, por el estricto control en las políticas monetaria y fiscal, así como por el esquema de concertación que ha permitido establecer compromisos entre los diferentes sectores productivos, y mecanismos para sancionar su cumplimiento.

Un elemento que frecuentemente ha neutralizado los esfuerzos de estabilización y recuperación económica ha sido el excesivo endeudamiento externo, el cual impone límites al saneamiento de las finanzas públicas y, en general, a mejorar las expectativas de los agentes económicos sobre la viabilidad de la estabilización. Es por ello que se han hecho intentos permanentes para negociar una estrategia en materia de deuda externa que permita liberar recursos internos y externos para la inversión y el crecimiento. México ha sido pionero en este sentido al aprovechar el esquema que el Plan Brady ofrecía en materia de negociación. Se prevé que el acuerdo sobre la reestructuración de la deuda reducirá la transferencias netas de México al exterior en alrededor de 4,000 millones de dólares al año entre 1989 y 1994. La concertación del acuerdo

también ha influido en las expectativas y ha disminuido la incertidumbre acerca de la política cambiaria y tributaria futura. Tras anunciarse el acuerdo las tasas de interés reales disminuyeron considerablemente y se reactivaron las entradas de capital. Estos resultados, en conjunto, han permitido que el cumplimiento con las obligaciones de la deuda no se contraponga a los esfuerzos de estabilización y reactivación económica. En ausencia de una negociación que disminuya las transferencias netas al exterior, diversos países en vías de desarrollo no han podido concluir sus procesos de estabilización y reforma económica. De hecho, la lección mexicana es clara: una salida permanente y clara al problema de la deuda es un prerrequisito para la estabilización y la reactivación económica.

En el centro del cambio estructural y del ajuste macroeconómico se ubica la liberalización comercial, la cual tiene una fuerza transformadora esencial no sólo para asegurar el ajuste "macro" sino también para la configuración de un aparato productivo más eficiente y productivo a nivel "micro". La liberalización económica no se limita a la apertura comercial, sino que se trata de un uso más extensivo de los mecanismos de mercado para reducir las distorsiones generadas por periodos prolongados de protección. Como parte fundamental de estos cambios se ubican los procesos de desregulación y privatización. Ambos inciden en el desempeño microeconómico de la economía, al fomentar la competencia interna, y también tienen un impacto macroeconómico al apoyar los procesos de estabilización. Los procesos de desregulación se deben dirigir a liberar el potencial productivo, inhibido por regulaciones que fomentan prácticas oligopólicas y por la excesiva presencia burocrática en la actividad económica. Es decir, tienen como objetivo despolitizar la toma de decisiones económicas y traducir prácticas discrecionales en reglas claras que promuevan y no impidan la competencia.

Por su parte, la privatización debe significar mucho más que una simple transferencia de bienes al sector privado; hacia lo que realmente se debe orientar

es a apoyar el proceso de cambio estructural de la economía. A través de la privatización se eliminan las presiones sobre el gasto público y se liberan recursos financieros para que el sector privado financie su proceso de reestructuración. Asimismo, la desincorporación de empresas públicas, cuando va acompañada de una adecuada reglamentación, se traduce en la desaparición de las estructuras monopólicas que permean ineficiencia al conjunto de la economía. El proceso de liberalización -que incluye este conjunto de reformas- caracteriza la transición de una economía cerrada a una abierta, proceso durante el cual se libera a la actividad económica de controles y se corrigen distorsiones en la actividad productiva, permitiendo que los mercados se guíen más a partir de criterios de rentabilidad y eficiencia que de intereses burocráticos y monopólicos.

La profundidad de la liberalización en los últimos años ha variado de un país a otro, aunque de una forma u otra ha sido adoptada por un gran número de países en desarrollo, en los cuales se ha venido reduciendo el papel del gobierno en la economía, han disminuido las distorsiones en el sistema de precios, y se ha promovido, a través de la eliminación de las barreras comerciales, un ambiente de competencia que obliga al sector industrial a elevar sus niveles de eficiencia y productividad. Sin embargo, en el proceso de reforma algunos países han sido más exitosos que otros, ya que el éxito no sólo ha dependido del manejo de las variables económicas; el "arte de la reforma" involucra también el ámbito político.

El dilema político central en los procesos de reforma radica en que la recuperación económica y la elevación de los niveles de bienestar de la población toman algunos años, cuando no lustros, mientras que los efectos del ajuste se dejan sentir en plazos inmediatos. De ahí que el manejo de los "tiempos" sea una parte toral en la estrategia de reforma. Una reforma rápida puede anular la resistencia de los grupos de presión que se opongan al cambio, o bien puede suceder que una reforma más paulatina dé tiempo a tener en cuenta sus

intereses. Con todo, lo acontecido en Indonesia, Corea y Turquía parece indicar que lo que tiene mayores posibilidades de éxito es un conjunto de amplias medidas de reforma, que introduzca al principio del programa por lo menos algunos cambios audaces que hagan reaccionar a la producción con rapidez. Es indudable que la rápida expansión de las exportaciones sirvió de apoyo a las reformas efectuadas en estos países. En México la transición económica corre a pasos acelerados; es más, la reforma económica ha adquirido una dinámica propia y, aunque es prematuro hablar de resultados, se ha logrado articular una amplia coalición de apoyo que asegura la permanencia de los cambios.

Existe una lógica económica detrás de los procesos de apertura; también existe un cálculo político implícito en la decisión de liberalizar. Aunque se reconocen los costos que la transición genera en el corto y mediano plazos, se espera que al final del proceso los resultados arrojen un saldo positivo en términos de productividad, empleo e ingresos en relación a lo que existía antes. Sólo así podrá resultar exitosa la reforma económica y políticamente viable en el largo plazo.

ECONOMIAS ABIERTAS: LA LOGICA DE LA COMPETENCIA

Los procesos de liberalización económica están transformando las economías que antes se caracterizaban por ser marcadamente proteccionistas y cerradas. Un ejemplo patente de estos procesos lo constituye la reciente apertura de las economías de Europa Oriental. Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, el desenlace de muchos de los programas de reforma es todavía incierto, aunque es muy poco probable que se retorne a los esquemas del pasado. La protección resultó un instrumento eficaz para promover el desarrollo industrial, mas no para

generar crecimiento en forma sostenida. Para crecer y hacerlo sobre bases sólidas quedó demostrado que no es suficiente promover una rápida formación de capital -como de hecho se logró bajo el esquema de sustitución de importaciones-, sino que se requiere también y fundamentalmente de una utilización productiva del capital generado. En el reconocimiento de este hecho y de la importancia del comercio y la apertura económica para avanzar en términos de productividad y crecimiento se fundamenta el cambio en la orientación de la política económica en estos países.

A lo largo del presente capítulo han sido enumerados algunos de los aspectos que incidieron en el pobre desempeño de la industria bajo los esquemas de protección. Es indiscutible que la distorsión en precios relativos, el manejo discrecional de la economía, las limitaciones en el tamaño de los mercados internos y, sobre todo, la falta de competencia, fueron responsables del rezago en productividad de las industrias que permanecieron protegidas. Alcanzar niveles de competitividad industrial que permitan a la economía crecer sostenidamente y a la industria financiar su propio desarrollo es una labor que supera cualquier esfuerzo público, sobre todo cuando éste ocupa los espacios que le corresponden al mercado; es una tarea que las empresas deben realizar en un marco de incentivos que efectivamente lo promuevan. Los procesos de ajuste y liberalización precisamente responden a esa lógica, por lo que están abocados a producir este efecto: reemplazar el esquema de incentivos que distorsionó las decisiones en materia productiva por otro que promueva la eficiencia, la innovación; en una palabra, la productividad en el desarrollo industrial.

Una vez resueltos los problemas de la transición, las empresas -y las economías en general- se enfrentarán a reglas del juego radicalmente distintas a las que rigieron mientras se mantuvo la protección. Se insertarán en una lógica en donde la competencia determinará el éxito o fracaso de una empresa y donde los

mercados orientarán la inversión y la rentabilidad entre las distintas actividades de producción. En otras palabras, la apertura inducirá un mecanismo automático de selección de acuerdo a las capacidades relativas de producción. En este sentido, cada sector y empresa adquirirá una dinámica propia, atendiendo a la capacidad de explotar y crear sus propias condiciones de competitividad. Éstas pueden derivar de la incorporación de adelantos tecnológicos en los procesos productivos, o simplemente de una mayor utilización de la capacidad instalada, de la mayor eficiencia con que se utilicen los recursos productivos, de la realización de economías a escala, de la introducción de mejoras organizacionales y de dirección, ya que todas ellas inciden en los niveles de productividad y por lo tanto en la capacidad de competir. Un aumento rápido en la productividad no sólo es necesario para lograr una inserción eficiente en la economía internacional y hacer de la industria una actividad viable en la que se pueda sostener el crecimiento económico, sino también para una eventual recuperación de los salarios reales y una mejor distribución del ingreso. En algún sentido, durante las últimas décadas, los salarios reales bajos compensaron diversas ineficiencias en la economía.

Es de esperarse que en el proceso de transición muchas empresas, e incluso sectores industriales enteros, no alcancen estándares de productividad internacional, por lo que muy probablemente vayan a desaparecer. La lógica misma de la economía abierta así lo dicta. Sin embargo, se espera que las empresas que sobrevivan sean lo suficientemente competitivas para empujar al resto de la economía hacia mayores niveles de productividad y crecimiento. La apertura y la competencia, aunque no sean el único incentivo, quizá sí sean el mejor para que esto suceda. Debe existir un marco institucional y logístico que apoye los esfuerzos tendientes a elevar la competitividad, que facilite el proceso de ajuste y que establezca un marco de reglas claras que den certidumbre. Asimismo, cualquier esfuerzo por elevar los niveles de productividad de la

economía será inútil si no se considera la inversión en recursos humanos. Ésta, de hacerse eficaz y eficientemente puede llegar a constituirse en uno de los garantes del crecimiento sostenido.(10) Todos estos requisitos para una actividad eficiente y productiva esbozan las directrices y prioridades de la acción económica gubernamental en una economía abierta.

A diferencia de lo que ocurre en una economía cerrada, en la que los mecanismos de promoción industrial llegan a ser manejados con tanta discrecionalidad que sofocan cualquier iniciativa empresarial, en una economía abierta se traducen en mecanismos generales y permanentes que tienen igual impacto sobre toda la actividad productiva. Tal vez uno de los efectos más perversos de la política industrial en las economías cerradas sea su carácter discriminatorio. Primero, porque se favorece a la actividad industrial en detrimento de las actividades agrícolas. Segundo, porque dentro de la propia actividad industrial se crean condiciones desiguales entre los diversos sectores, a través de subsidios, del precio de servicios básicos, de permisos previos para la importación, de aranceles, etcétera. Esta capacidad de control de la economía, que se ve notablemente incrementada al utilizarse el gasto público como dinamizador del crecimiento, establece una relación de dependencia, que no es sólo del empresario con el gobierno, sino que de alguna manera toda la sociedad llega a depender de un gobierno en el que se concentran las decisiones y los recursos económicos.

En una economía abierta, no hay política industrial que sustituya la acción de los mercados para dirigir la inversión y determinar la rentabilidad de las diversas actividades de producción. El desarrollo industrial, más que ser dirigido por una autoridad central, es el resultado de múltiples decisiones individuales que, guiadas por criterios de rentabilidad, determinan el rumbo y los ritmos del crecimiento industrial. Por tanto se trata de un proceso de descentralización de las

decisiones y de los recursos económicos del gobierno hacia el resto de la sociedad. El gobierno, sin embargo, adquiere responsabilidades críticas en el desempeño industrial. Al definir y proteger derechos de propiedad, establecer sistemas jurídicos, judiciales y normativos eficaces, y al mejorar la eficiencia de la administración pública, el gobierno sienta las bases del crecimiento en una economía abierta.

La redefinición institucional es pues indispensable, no sólo para que una economía abierta funcione, sino también para que la competencia y la apertura se traduzcan efectivamente en aumentos de productividad. De nada serviría, por ejemplo, invertir recursos en desarrollar capacidad tecnológica propia cuando no existen las reglas que protejan la propiedad intelectual. Tampoco existirían incentivos a la inversión extranjera si no se contara con una legislación que le diera garantías. Se podrían enumerar una serie de elementos que parecen indispensables para el buen funcionamiento de toda actividad económica y que se pasaron por alto en economías cerradas, donde se asumieron los costos de un deficiente marco institucional y se sumaron a la ineficiencia del resto de la economía.

El perfil de la industria en una economía abierta

Para las empresas que se desarrollaron en un ambiente protegido, las reformas emprendidas en los últimos años representan un reto monumental. Esto se extiende tanto a la industria de nuestro país, como a las de aquellos otros que han desmantelado su estructura de protección. Al insertarse en la economía internacional, estas industrias deberán competir en un entorno que se caracteriza por una creciente interrelación y globalización de los mercados y en el que es

poco lo que puede hacer el gobierno para salvar a una empresa. Por su parte, competir en el mercado internacional, o por lo menos, producir bajo normas de competitividad internacional que impidan que los bienes importados eliminen a las empresas del mercado, obligará a la industria a especializarse en aquellas actividades productivas en las que pueda ser competitiva, en lugar de mantenerse en todos y cada uno de los sectores industriales, como ocurrió bajo los esquemas de protección. Por el momento, es difícil predecir qué tipo de estructura industrial estará presente una vez que los procesos de ajuste hayan concluido. Sin embargo, es posible apuntar algunas de las pautas que orientarán la industrialización en los años por venir.

Como un primer efecto, es posible esperar que la industria se especialice en aquellos sectores y ramas que aprovechen las ventajas comparativas con las que cuenta el país. Es decir, la apertura implicará un ajuste interindustrial, en el que se contraerá la producción en aquellas ramas de actividad económica en las cuales no se goza de ventajas comparativas, expandiéndose en otras donde el país sí es competitivo. Por mencionar un ejemplo, en sus inicios el éxito exportador de Corea estuvo sustentado en actividades intensivas en el uso de mano de obra. Su sector textil, específicamente, importó maquinaria de segunda mano y la adaptó para aprovechar la abundancia de mano de obra, que en esos momentos era su fuente más importante de competitividad. Esto, que viene a ser una estrategia evidente en economías abiertas, es poco claro en economías protegidas donde la distorsión en los precios relativos y los subsidios al capital, favorecen la adopción de técnicas con un alto coeficiente de capital, desaprovechando el potencial productivo que ofrece la abundancia de mano de obra. En Corea la tecnología de producción de textiles pasó a tener una mayor utilización de capital solamente cuando los precios relativos cambiaron y la mano de obra empezó a encarecerse.(11)

A primera vista, y considerando lo anterior, la economía de México enfrentaría un grave problema, pues al basar su competitividad en la explotación de ventajas comparativas, el ajuste estructural implicaría el declive de sectores industriales completos, y se expandirían sólo aquellos intensivos en el uso de mano de obra. Pero no necesariamente tiene que ser así: las empresas e industrias que no se encuentren en esta posición de ventaja, tendrán que basar su competitividad en factores distintos al precio de la mano de obra. La alternativa para ellas es crear sus propias ventajas competitivas a través del cambio tecnológico, la diferenciación de sus productos y la realización de economías de escala. Los ajustes de la apertura, entonces, no se reflejarán necesariamente en la desaparición de sectores industriales completos. La presencia de este tipo de ventajas permitirá ajustes dentro de las mismas industrias, siendo el ajuste intraindustrial y no interindustrial el que caracterice a muchos de los sectores industriales.

Así, la lógica de los sectores que han de emerger y desarrollarse exitosamente estará conformada por los siguientes aspectos:

a) Escalas de producción y tecnologías que permitan competir en el mercado internacional. A diferencia de las décadas pasadas en que la producción se orientaba al mercado interno, la producción tendrá una mayor orientación hacia el mercado externo, con escalas de producción mayores y tecnologías más avanzadas que las actuales. Aumentará la inversión destinada a este propósito.

b) Mayor especialización en la producción atendiendo a la rentabilidad económica. Las ventajas comparativas existentes -y en muchos casos ocultas bajo el excesivo proteccionismo del pasado-, aunadas a las que se creen en el futuro, determinarán qué es lo que se producirá internamente y qué es lo que se obtendrá del exterior.

Se producirá lo que sea rentable de acuerdo a parámetros internacionales y se importará aquello que por su baja demanda interna, su complejidad tecnológica o sus altos costos de inversión (en investigación y desarrollo, por ejemplo) no sea rentable producir en el país.

c) Diversificación de la exportación y del número de exportadores como consecuencia de la disminución del sesgo antiexportador. Este sesgo afecta principalmente a las exportaciones no tradicionales y a las pequeñas y medianas empresas. Es previsible que un mayor número de empresas exporten.

d) Adopción y adaptación de nuevas tecnologías que se hará de manera más rápida. La competitividad inducirá una más rápida modernización de la industria. La evolución reciente de las importaciones de maquinaria y equipo podría ser una señal de que esto ya está ocurriendo. Por ejemplo, las importaciones de maquinaria para la industria textil alcanzaron en los primeros ocho meses de 1988 la cifra de 157.5 millones de dólares, 161.2 por ciento de crecimiento; así también se ha importado maquinaria para trabajar metales por 168.6 millones de dólares, que representan un crecimiento de 52.9 por ciento en igual periodo.(12)

e) Empleo de una combinación de factores más congruente con la dotación existente en el país. La industrialización vía sustitución de importaciones fue intensiva en capital, ya que este factor se abarató artificialmente, e internamente tenía una elevada tasa de rendimiento privado. La apertura lleva hacia precios relativos más cercanos a la realidad del país y a un mayor empleo de mano de obra.

f) Ubicación geográfica adecuada. La industria tenderá a moverse hacia fronteras y puertos. Así la integración más eficiente del país a las corrientes mundiales de comercio, inducirá a la mayor descentralización de la estructura productiva. Las industrias que destinen una buena parte de su producción al mercado internacional tenderán a relocalizarse en las fronteras y puertos y no cerca del mercado interno, como sucede en la actualidad. El auge de las maquiladoras y la importancia que la exportación ha adquirido para el complejo industrial de la ciudad de Monterrey es un ejemplo que constituye la primera semilla de este cambio.

g) Mayor variedad de productos y mejores precios y calidad al consumidor. La apertura ampliará el conjunto de alternativas de los consumidores. Al mismo tiempo es factible que se produzca un efecto demostración en los productores tratando de fabricar productos con mayor calidad, mejor presentación, y menor precio, etc. Paralelamente se ampliarán las fuentes de abastecimiento de insumos y bienes de capital a los productores, reduciendo el grado de concentración industrial.

Estas son algunas de las características que tendrá el nuevo patrón de industrialización que se está ahora gestando en el país. En los siguientes capítulos se pone de manifiesto que la reestructuración industrial realmente está teniendo lugar, se describe lo que ha ocurrido a este respecto, se explica el grado de avance del ajuste industrial, se analizan los factores que se traducen en éxito o fracaso en el proceso de ajuste y se derivan lecciones de las experiencias referidas.

NOTAS

1. BALASSA, B. The Process of Industrial Development and Alternative Development Strategies. Princeton: Princeton University, 1980. (Essays in International Finance, No. 141).
2. La productividad en las industrias de la segunda etapa de la sustitución de importaciones fue relativamente baja. Esto tuvo un impacto sobre los salarios reales en dichas industrias, con excepción de aquellas que eran monopolio estatal y contaban con una organización sindical fuerte.
3. BUENO, G., et. al. Hacia una renovación del crecimiento económico en América Latina. México: El Colegio de México/ Institute for International Economics, 1986. p. 64.
4. Ibid. p. 65.
5. BALASSA, B. Op. Cit. p. 11.
6. Idem.
7. TORNELL, A. "¿Es el libre comercio la mejor opción? Comercio Heckscher-Ohlin vs. comercio intraindustrial", en El Trimestre Económico. No. 211, julio-septiembre 1986.
8. BORTZ, J. y WILKIE, J. "Contexto de la crisis mexicana: La política y la economía en el México de la posguerra", en WILKIE, J. y REYES HEROLEZ, J. (Coords.). Industria y trabajo en México. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 1990. p. 25.
9. DOLLAR, D. y SOKOLOFF, K. "Dos caminos de expansión industrial: Incremento de la productividad manufacturera en México y Corea del Sur, 1960-1980", en WILKIE, J. y REYES HEROLEZ, J. (Coords.). Op. Cit. p. 62.
10. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. Educación para una economía competitiva. Hacia una estrategia de reforma. México: DIANA, 1992.
11. BANCO MUNDIAL. Informe sobre el desarrollo mundial 1991. Washington: Banco Mundial, 1991. p. 106.
12. MOLINA, HUMBERTO. "La política comercial en el proceso de industrialización de México: La experiencia reciente", en WILKIE, J. y REYES HEROLEZ, J. (Coords.). Op. Cit. p.202.

II. TRANSICION INDUSTRIAL HACIA UNA ECONOMIA ABIERTA

México ha tomado un rumbo muy distinto al que siguió durante su largo periodo de industrialización. Este viraje implica que, si el país antes se caracterizaba por una economía cerrada, con altas barreras y restricciones a la importación, un fuerte apoyo a todos los sectores industriales y un papel protagónico del gobierno en la economía, en un futuro cercano se han de presentar características muy distintas, en las que el éxito económico del país y de las empresas va a depender de su competitividad.

La reciente apertura de la economía mexicana tiene enormes implicaciones para toda la actividad productiva, y en especial para la actividad industrial. Las transformaciones no se han de dar de un día para otro. De hecho, México está transitando actualmente por un proceso de liberalización económica. No hay duda de que mucho se ha avanzado desde que este proceso comenzó y de que éste ha sido más rápido de lo que se había planeado. Sin embargo, los cambios que se han efectuado corresponden en su mayoría a las acciones que el gobierno ha llevado a cabo. Aún falta ver cómo responde la actividad industrial a las acciones que hasta la fecha han sido instrumentadas. Los efectos de la apertura se comienzan a sentir a un nivel muy general, pero eventualmente habrán de llegar a transformar la raíz de la estructura industrial de México.

El objeto del presente capítulo es presentar evidencia, tanto conceptual como descriptiva, de que en México la transición de una economía cerrada a una abierta se está dando con el correspondiente cambio en la lógica que experimenta la actividad económica, como se ha prefigurado en el capítulo anterior. Es necesario tener claridad sobre los cambios que la estructura industrial está experimentando como resultado de las políticas que el gobierno ha llevado a cabo,

ya que esto ha de permitir entender el proceso de transición de una economía cerrada a una economía abierta. Asimismo, una descripción del proceso de transformación y del significado de lo que ya se empieza a sentir en la industria de México puede señalar una pauta sobre el camino a seguir para los distintos actores en este ámbito.

Entre las principales transformaciones que van a conformar el nuevo perfil de la planta productiva se puede mencionar, por lo pronto, el hecho de que la estructura industrial del país -a partir de una liberalización profunda y más consolidada- habrá de contar con un número menor de sectores o ramas industriales, en vez de toda una amplia gama de actividades industriales que hasta hace poco se llevaban a cabo. Esto significa que la economía se habrá de especializar en aquellos productos en los que pueda competir aprovechando los recursos con los que el país cuenta en abundancia relativa. Además, estos sectores serán aquellos que sean capaces de penetrar competitivamente en los mercados internacionales y de mantener o aumentar su participación en el mismo mercado nacional a través de un significativo aumento de su productividad.

Finalmente y con base en lo anterior, será posible presentar la lógica de adaptación de la industria ante el viraje de la política comercial. Algunos sectores se van a ver más afectados que otros: unos enfrentarán mayor competencia, otros podrán exportar y otros más requerirán de enormes inversiones para competir. Se busca, en fin, establecer cuál es el conjunto de factores que determinarán el éxito o el fracaso de las industrias en el nuevo escenario de una economía abierta.

UNA ESTRUCTURA INDUSTRIAL PROTEGIDA

Como se describe en el capítulo anterior, la apertura económica de México fue detenida durante un largo periodo, pues se consideraba que los efectos de la

liberalización comercial sobre la planta productiva serían demasiado costosos y que en el proceso de ajuste se perdería necesariamente lo que ya se había avanzado en desarrollo industrial. Por estas razones y lejos de haber calculado a tiempo los beneficios potenciales de la liberalización económica, la protección del mercado interno se mantuvo más allá de lo necesario, a pesar de que las posibilidades que el modelo de sustitución de importaciones ofrecía en términos de industrialización ya se habían agotado. El mantenimiento de este modelo generó graves desequilibrios en la economía como un todo, y en especial en la planta productiva industrial de México. A la larga, el sistema de protección trajo consigo mayores costos que los que habría ocasionado la misma liberalización: México enfrentó una estructura industrial ineficiente y desarticulada, con bajos niveles de productividad, y en la que el éxito de las empresas dependía fundamentalmente de la misma protección.

Desde la década de los años cuarenta el país emprendió un amplio programa de promoción industrial caracterizado por un conjunto de apoyos a gran escala para este sector. En este esquema, se instrumentaron diferentes políticas tales como una asignación de recursos dirigida hacia la promoción industrial a través de financiamiento preferencial; un gasto público en infraestructura que apoyaba fundamentalmente las actividades de la industria; una política fiscal en forma de exenciones de diversos impuestos para las empresas; subsidios indirectos que otorgaba el sector público a través de la oferta de insumos para la producción industrial a precios por debajo de los internacionales o de su costo de producción, y un ambiente macroeconómico estable dentro del cual la industria se pudo desarrollar.⁽¹⁾ Durante aquellos primeros años, se impulsaron decisivamente sectores industriales como los de productos metálicos, papel, hule, maquinaria, aparatos eléctricos y equipo de transporte, así como infraestructura básica. El crecimiento de la demanda interna de dichos sectores fue muy superior a la media

industrial.

Se suponía que el único camino para lograr el desarrollo de la industria nacional era a través del modelo de sustitución de importaciones, estimulando industrias cuya producción estuviera fundamentalmente dirigida hacia el mercado interno, como lo hicieron las naciones industrializadas en el siglo pasado.(2) Así, se pensaba que la industrialización a través de este esquema traería consigo, al mismo tiempo, la construcción de una industria nacional cuya producción de bienes se llevara a cabo dentro del país, el desarrollo y la satisfacción de un mercado interno, y la generación de empleos. En un principio el modelo resultó exitoso ya que elevó dramáticamente la tasa de crecimiento de la economía, aun cuando generara también algunos efectos colaterales indeseables. En los años cuarenta, el sector que creció más rápidamente fue la agricultura; pero entre 1950 y finales de los años sesenta, fue el sector industrial el que mostró un comportamiento más dinámico, cuadruplicando su producto durante el periodo.

La devaluación de 1954 constituyó un momento decisivo para el despegue industrial. La política de tipo de cambio fijo, vigente durante todo el periodo (1954-1976), marcó uno de los elementos centrales que, aunado a la política fiscal, proporcionó estabilidad macroeconómica. Sin embargo, esta misma política cambiaria, debido a la apreciación del tipo de cambio real, constituyó un sesgo en contra de las exportaciones, sobre todo de bienes agrícolas, en favor de los bienes manufacturados sustitutos de importaciones. Este sesgo fue además reforzado por la estructura arancelaria entonces vigente.

Dentro del esquema de promoción industrial y del modelo de sustitución de importaciones, la política comercial jugó un papel determinante. Se restringió la entrada de ciertos productos al país para que la demanda interna indujera a los empresarios nacionales a producir los bienes, sobre todo de consumo final, aunque lo hicieran con mayores costos y menor calidad que los que se producían

en el exterior. En el periodo que va de los años cincuenta al final de los sesenta, la demanda interna satisfecha con importaciones se redujo de 17 a 10 por ciento del total, además de cambiar significativamente en su composición.

La protección comercial, considerada en términos de mercados internos cautivos con precios altos, se justificaba principalmente con base en la idea de la industria "infante" y de que ésta sólo podría emerger y desarrollarse si tenía asegurado el mercado, sin tener que enfrentar la competencia de productores extranjeros.(3) Asimismo, se justificaba con la idea que subyacía al modelo de sustitución de importaciones de que la demanda generaba su propia oferta, esperando así que surgiera un círculo virtuoso de desarrollo industrial. De esta manera se fueron erigiendo barreras a las importaciones, especialmente a las de bienes finales.

Los principales instrumentos para proteger el mercado interno con respecto al exterior y asegurar un mercado para la industria nacional, fueron: los elevados aranceles (que además generaban un importante ingreso fiscal, relativamente fácil de recaudar), el requisito de permiso previo para importar, el establecimiento de cuotas, y la asignación de precios oficiales para la valoración aduanera. Todos estos mecanismos limitaban la entrada de productos extranjeros. El número de fracciones arancelarias que requerían licencias o permisos para la importación fue aumentando crecientemente hasta llegar a hacer del mercado interno un invernadero para la industria de México.

Las desventajas del modelo de sustitución de importaciones se hicieron evidentes, sobre todo después de que se empezaron a agotar las últimas etapas del mismo.(4) El resultado fue que bajo la protección la industria creció, pero a una velocidad menor y de manera menos eficiente que en condiciones competitivas. Por otro lado, se esperaba que la industria nacional fuera sustituyendo primero las importaciones de bienes finales, para ir avanzando gradualmente hacia la

sustitución de las importaciones de bienes intermedios y de capital. Sin embargo, el avance hacia la producción de bienes intermedios y de capital fue infructuoso y desarticulado.(5)

Asimismo, bajo este esquema la industria protegida no fue capaz de alcanzar los niveles de eficiencia a nivel internacional que se esperaban después de un supuesto periodo de aprendizaje. Así, la planta productiva nacional quedó profundamente rezagada con respecto a los cambios e innovaciones que se fueron desarrollando en la producción industrial en el exterior. En este sentido, la experiencia de los países del este de Asia demostró que la idea de la industria infante no aseguraba el desarrollo industrial y demostró también que abandonar la estrategia dirigida hacia el mercado interno en una etapa temprana del desarrollo industrial permitía lograr un elevado crecimiento económico.(6)

Además de que la protección no dejó que la planta industrial nacional, dirigida a la sustitución de importaciones, se convirtiera en una estructura productiva y eficiente a nivel internacional, sí dio lugar a que las empresas sólo alcanzaran un tamaño mediano, presentando altos costos en la producción. El hecho de que sólo a partir de la demanda interna se hubiera generado la oferta y el crecimiento industrial, trajo como resultado que la dimensión de la primera impidiera que las empresas alcanzaran un tamaño apropiado para aprovechar las economías de escala en su producción.

La protección selectiva de la política comercial -en gran medida dependiente de la discrecionalidad burocrática- era altamente discriminatoria, lo cual trajo consigo efectos distorsionantes a distintos niveles: por una parte, la protección representó un obstáculo hacia las actividades dirigidas a la exportación, pues el precio relativo provocado por las barreras a la importación sesgaba la rentabilidad de las actividades sustitutivas de importaciones y de la producción para el mercado interno. Por otra parte, al restringir la entrada de bienes finales y

mantener las importaciones de bienes intermedios y de capital, sólo surgieron empresas que utilizaban tecnología intensiva en capital dedicadas a la producción de ciertos bienes de consumo final para el mercado doméstico, sin que se avanzara en la sustitución de los otros tipos de bienes importados. Así, la protección desincentivaba a las empresas que naturalmente eran exportadoras potenciales porque sencillamente les era propio utilizar los abundantes recursos que ofrecía México. En este sentido, la concesión de ventajas a sectores con tecnologías que ahorran mano de obra se dio a costa de actividades que ocupaban intensivamente el factor trabajo y en las cuales se debió aprovechar la ventaja comparativa de México.(7)

El patrón discriminatorio del modelo de sustitución de importaciones y de protección selectiva provocó que ciertas industrias y empresas se beneficiaran en detrimento de otras -por no hablar de otros sectores productivos enteros como el agropecuario-. Es decir, el costo de proteger a sectores ineficientes fue desproteger a los demás. Así, algún productor nacional más eficiente que el promedio era quien generaba las divisas que financiaban las importaciones de otro productor nacional menos eficiente.(8)

Este esquema resultó ser muy costoso, pues no sólo no aprovechó adecuadamente la abundancia de recursos naturales y de mano de obra de los que ha gozado el país, sino que demandó además niveles muy elevados de importación de tecnología, maquinaria y equipo, e incluso de algunas materias primas; por lo que, contrariamente a lo que se creía con respecto a que el modelo de sustitución de importaciones reduciría la dependencia del exterior, el resultado final fue una mayor dependencia.

Por último, en adición a que el modelo de sustitución de importaciones fue costoso por la cantidad de importaciones que requería la producción industrial, se dejó también de prestar atención a los intereses de los consumidores. Este

modelo sólo benefició a los sectores sustitutivos de importaciones mientras que los consumidores tenían que comprar los bienes que producía la planta industrial nacional, a pesar del estrecho rango de opciones, los altos precios, y la baja calidad e incertidumbre en cuanto a la fecha y las condiciones de entrega. La industrialización favoreció a los productores de manufacturas no sólo a través del consecuente sacrificio de los consumidores, sino incluso de su misma competitividad.

De la aplicación del modelo de sustitución de importaciones emergió y se desarrolló la planta industrial nacional. Pero a principios de la década de los setenta, las distorsiones de la estructura industrial hicieron evidente que en ella convivían sectores con muy diversos grados de eficiencia. La planta industrial se caracterizaba por estar orientada fundamentalmente hacia el mercado interno; por una producción industrial diversificada en cuanto a los bienes de consumo final, pero poco integrada verticalmente; por la utilización de ciertos factores de la producción de manera tal que prevalecían empresas ineficientes, generalmente en sectores intensivos en capital, en vez de sectores intensivos en mano de obra; por el desperdicio de los recursos abundantes, en detrimento de aquellas empresas que hubieran podido aprovechar las ventajas comparativas del país y desarrollar la competitividad necesaria para exportar; por una planta industrial concentrada en las grandes urbes; por el empeoramiento de la distribución del ingreso dada la preferencia otorgada al capital, y por el deterioro del bienestar de los consumidores debido a los altos precios, la mala calidad y la limitada variedad de los productos nacionales.(9)

A principios de los años setenta, el dinamismo interno apoyado en barreras a la importación se comenzó a debilitar. La ausencia de competitividad y la creciente demanda de importaciones para la producción industrial se tradujeron en uno de los principales cuellos de botella para mantener el crecimiento económico.

Durante los años anteriores, el modelo de sustitución de importaciones se había financiado gracias a las exportaciones del sector agrícola. La planta productiva industrial, al no exportar, era incapaz de adquirir por sí sola las importaciones de insumos que requería. Así, conforme fueron decreciendo las exportaciones agrícolas, el modelo de sustitución de importaciones debió ser modificado.

Sin embargo, también en esos años el contexto internacional cambió dramáticamente, desencadenando una serie de acontecimientos -la expansión del crédito y la elevación de la inflación mundial y de los precios del petróleo- permitieron mantener, sin mayores consecuencias en el corto plazo, el modelo de sustitución de importaciones. México experimentó una gran disponibilidad de divisas para financiar las importaciones gracias al endeudamiento externo y a los ingresos provenientes de las exportaciones petroleras. Asimismo, estos factores permitieron evadir el problema industrial, elevar el gasto público y atraer recursos del exterior sin tener que preocuparse por generar las inversiones necesarias para pagarlos. Mientras que los cambios que se dieron a nivel internacional provocaron que la producción en el mundo se transformara, la industria mexicana se rezagó aún más pues continuó operando con tecnologías obsoletas y fabricando productos de mala calidad que tenían que venderse a precios elevados.

El modelo de sustitución de importaciones prevaleció en México, no sólo por considerarse que de esta manera se evitaban los efectos negativos de un sistema de mercado, sino también por la oposición al cambio por parte de aquellos grupos y clientelas que lograban ventajas y ganancias importantes a través del mismo. Esto es, existe una lógica propia que subyace a la evolución de los controles que va imponiendo el gobierno a lo largo del tiempo. Una vez que la protección ha ocurrido, la respuesta de agentes privados a la intervención inicial comúnmente se traduce en una mayor demanda de controles y protección (10) haciendo extremadamente difícil una apertura económica. Con el tiempo, se hace

más difícil retirar la protección dado que los productores dependen cada vez más de la misma.

En el momento en que se detuvo el flujo de crédito externo, al aumentar las tasas de interés a nivel internacional y caer el precio del petróleo en 1982, el esquema de sustitución de importaciones se derrumbó, haciendo evidente la ineficiencia de la industria nacional, la desarticulación en la producción y su baja competitividad. En el lapso de tan sólo seis meses -durante el último semestre de 1982- la producción industrial disminuyó 15 por ciento. La crisis no sólo representó una oportunidad para que el país tomará otro rumbo a través del cual recuperara el crecimiento, sino que la liberalización económica se hizo inevitable: era necesario exportar para crecer.

EL PROCESO DE LIBERALIZACION

En México, los principales cambios dirigidos a aumentar la protección del mercado interno a través de la política comercial habían funcionado en relación directa con la situación de la balanza de pagos. Así, cuando se manifestaba una escasez de divisas, el gobierno erigía barreras al comercio, mediante el mecanismo de los permisos previos, para detener las importaciones y contrarrestar los desequilibrios en la balanza de pagos. Esto fue precisamente lo que sucedió en 1947, cuando se instauraron los permisos previos, y en 1954 y 1976 cuando ampliaron su cobertura. De manera contraria, cuando aumentaba la disponibilidad de divisas, las restricciones a la importación disminuían.(11)

Hacia finales de los años setenta, justo antes de que estallara la crisis y dada la abundancia relativa de divisas, el gobierno realizó un primer intento por liberalizar las importaciones y modificar el esquema de sustitución de

importaciones. En este marco se inscribe el fallido intento de adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Sin embargo, esta primera aproximación para revertir la política proteccionista se canceló con la crisis de 1982, cuando la deuda externa se convirtió en un problema fundamental. Así, las primeras tendencias hacia la liberalización comercial y la eliminación de los permisos previos para la importación de finales de los años setenta se detuvieron, y de acuerdo al ya tradicional uso de la restricción comercial como medio para hacer frente a la crisis de pagos, se limitaron las importaciones y en septiembre de 1982 todas se sujetaron al requisito de permiso previo. Esta fue la última vez que la política comercial fue utilizada para enfrentar los graves desequilibrios en la balanza de pagos.(12)

La nueva administración intentó romper con la inercia de la estructura económica de México y superarla a través del establecimiento de un nuevo modelo de desarrollo. Ya desde el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988,(13) se fijaron las directrices en la política industrial, y se señaló la liberalización comercial como instrumento primordial para lograr el cambio estructural y hacer más eficiente la planta industrial del país. De acuerdo a lo anterior, en 1983 comenzó una sustitución gradual de los permisos por aranceles, demostrando que el gobierno estaba convencido de que ésta era la única forma viable de modificar la estructura industrial efectivamente.(14) Por su parte, el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior,(15) que apareció un año después, presentaba como uno de sus principales objetivos la inserción eficiente de la economía en el comercio internacional.

De esta manera y entre 1983 y principios de 1985, se instrumentó un conjunto de medidas encaminadas a la apertura del mercado y el apoyo a los exportadores. Tuvo lugar la eliminación de los permisos previos para importación y su sustitución por aranceles para 3,555 fracciones de las 8,077 existentes.(16)

Hubo también cierta simplificación en los niveles arancelarios y se decidió eliminar algunos precios oficiales inoperantes y expresar los restantes en dólares. Finalmente, como apoyo a los exportadores, se fortaleció el régimen de importaciones temporales, lo que le permitía al exportador nacional y a sus proveedores concurrir al mercado internacional para comparar sus insumos a un mejor precio, sin la necesidad de solicitar permiso de importación ni pagar aranceles.(17)

Las medidas adoptadas, sin embargo, no significaron una modificación profunda en el régimen de importaciones y en la protección misma. A pesar de que se eliminó una gran cantidad de permisos de importación, las fracciones que consideraba eran básicamente insumos industriales que no se fabricaban en el país y que sólo representaban el 8 por ciento de la producción interna; además, los promedios arancelarios apenas cambiaron y se mantuvo el nivel máximo de 100 por ciento. Los precios oficiales afectaban todavía a 770 fracciones arancelarias y cubrían 19 por ciento de la producción interna. Por su parte, los mecanismos de fomento a las exportaciones -entre ellos, la importación temporal- fueron inoperantes y no dieron lugar a la eliminación del sesgo contra las exportaciones, primero, porque no dejaban de hacer más rentable la producción para el mercado interno y, segundo, porque no se dirigían a los exportadores potenciales, quienes estaban de todas maneras obligados a utilizar en sus líneas de producción insumos nacionales de menor calidad y mayor precio.(18)

Además de que no hubo un gran avance en la apertura, la inflación en este periodo provocó que hacia finales de 1984, se comenzaran a sentir una rápida caída en el margen de subvaluación del tipo de cambio, grandes presiones en las reservas internacionales y el riesgo de volver a experimentar fugas de capitales y problemas en la balanza de pagos. Todavía existían industrias muy protegidas y con una posición dominante en el mercado, además de que muchas de ellas

enfrentaban un elevado servicio de su deuda externa, de tal manera que aumentaron sus precios lo más posible. En diciembre de 1984, el tipo de cambio tuvo que devaluarse y, por lo menos para los exportadores, la liberalización comercial se hacía cada vez más necesaria.(19)

Hacia mediados de 1985, encontrándose ante fuertes desequilibrios de la balanza de pagos, el gobierno de México evitó por primera vez recurrir a un aumento en la protección comercial y, por el contrario, dio inicio a un proceso de liberalización del régimen de importaciones.(20) Así, en julio de ese año, el gobierno transformó radicalmente la política comercial de México en un esfuerzo dirigido hacia la conversión efectiva de la estructura industrial del país, reemplazando la estrategia de sustitución de importaciones por una orientada hacia la exportación de productos no petroleros.

Las principales medidas que las autoridades han instrumentado en el contexto de la política comercial son: sustitución del requisito de un permiso de importación por un sistema de tarifas; la suscripción al Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT), y la manipulación de la tasa de cambio para asegurar la competitividad de los productos nacionales en los mercados extranjeros.

La primera medida instrumentada tendiente a liberalizar las importaciones fue profundizar en la eliminación de permisos previos de importación. En ese momento se liberalizaron 3,604 fracciones sustituyendo el permiso previo por aranceles y tarifas. Estas fracciones correspondían principalmente a bienes intermedios y de capital, dejando sólo 909 fracciones sujetas al requerimiento de permisos de importación, entre las que se encontraban productos agrícolas, petróleo crudo, productos petroleros y gran parte de bienes de consumo final. En contraste a la sustitución de los permisos por aranceles realizada en los años anteriores -que correspondía únicamente al 8 por ciento de la producción interna-, en 1985 la liberalización sólo dejó bajo control al 47 por ciento de la producción

interna, siendo así la mayor apertura que registraba la economía desde la década de los cincuenta.(21)

Sin embargo, aunque la sustitución de permisos previos por aranceles constituía un medio para hacer más transparente el sistema de protección, en un primer momento el promedio arancelario subió de 23.5 a 28.5 por ciento, para compensar a la mitad de las fracciones liberadas.(22) Se mantuvo, además, una combinación de aranceles con precio oficial. Por tanto, en ausencia de una ley contra prácticas comerciales desleales, se establecieron precios oficiales de referencia para calcular el arancel, aumentando su número a cerca de 1,000 fracciones. Dichos precios fueron en general muy altos, otorgando una protección excesiva.(23)

Las reformas instrumentadas en julio de 1985, en cuanto a la selección de las fracciones, los aranceles y los precios oficiales fueron decididas en un lapso muy corto, provocando que en una primera instancia, la liberalización haya presentado diferenciales en los niveles de apertura y protección para las diversas ramas y sectores industriales. De esta manera, existía la posibilidad de una transferencia de utilidades de ciertas empresas -cuya protección había disminuido-, hacia empresas productoras de bienes de consumo que se mantenían todavía protegidas. Sin embargo, esta estrategia permitió concretar la decisión de inmediato para más adelante hacer las correcciones necesarias. Así, el calendario de liberalización y reducción de la dispersión de las tarifas corrigió gradualmente este problema.(24)

La calendarización para modificar los diferenciales de protección fue utilizada también como respuesta a la preocupación de quienes esperaban que la apertura implicaría necesariamente el cierre de empresas, el desempleo masivo y el desaliento a la inversión. Además, al establecerse reglas y calendarios para llevar a cabo la liberalización, se impedía la discrecionalidad en la toma de

decisiones y se corroboraba que, independientemente de cualquier crisis en la balanza de pagos, debilidad de la moneda y vulnerabilidad de las reservas, la liberalización comercial se profundizaría.

Desde entonces, se fue eliminando casi por completo el requerimiento del permiso previo a las importaciones; a finales de 1985 sólo quedaron sujetas al requisito de permiso previo 839 fracciones, en 1986 se redujeron a 638, en 1987 a 329, hasta llegar a mediados de 1988 a tener sólo 285 fracciones bajo control. Por otro lado, en 1986 se inició el dismantelamiento del sistema de precios oficiales, hasta que en diciembre de 1987 fueron eliminados. Finalmente, la estructura arancelaria experimentó una desgravación y una simplificación sustanciales: en abril de 1986 se estableció el arancel en 50 por ciento como tope máximo, momento a partir del cual se comenzó la primera ronda de un esquema calendarizado de desgravación según el cual se llegaría hacia finales de 1988 a un tope de 30 por ciento, con cinco niveles arancelarios. A pesar de este esquema, la simplificación y desgravación arancelaria se aceleró en 1987 de tal manera que, a finales de ese año, como una de las medidas del Pacto de Solidaridad Económica, el tope máximo se estableció en 20 por ciento con sólo cinco niveles y una media arancelaria de 10 por ciento.(25)

Otro paso importante en la nueva orientación de la política económica fue la incorporación de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Las negociaciones a este efecto se iniciaron a finales de 1985 y la firma del protocolo de adhesión tuvo lugar en julio de 1986. Los compromisos que adquirió México al ingresar al GATT eran el de establecer el nivel máximo arancelario en 50 por ciento, pudiendo mantener aranceles superiores para industrias específicas a condición de que se fueran reduciendo en un periodo de ocho años, y la negociación de 373 fracciones arancelarias para sustituir el permiso de importación por aranceles, también en un periodo de tres a ocho años.(26) Como

se puede ver, gran parte de los compromisos establecidos ya estaban cubiertos en el momento de la entrada al GATT y las metas restantes se cumplieron en un lapso mucho menor de lo previsto, en un esfuerzo por hacer a la industria nacional más competitiva.(27)

La adhesión al GATT constituyó un mensaje concreto para la industria nacional sobre la permanencia y próximos alcances de la liberalización comercial. En un primer momento se criticó el hecho de que, al momento de firmar el protocolo de adhesión, ya se habían cumplido gran parte de los compromisos que se adquirirían con el GATT y que una mejor estrategia hubiera sido negociar primero y liberalizar después para obtener algún beneficio o concesión en el proceso de negociación. Pero las autoridades mexicanas tenían ya contemplados los alcances de la liberalización, y si se hubiera esperado obtener alguna concesión adicional, la liberalización podría haber quedado detenida en un largo proceso de negociación.(28)

Con el Banco Mundial, que apoyó el proceso de liberalización ofreciendo un crédito por 500 millones de dólares, sucedió algo muy similar. Las metas globales que se establecieron con este organismo con respecto a la eliminación de los precios oficiales, el establecimiento de una ley contra prácticas desleales, la eliminación de permisos de importación y reducción del arancel máximo, también fueron cumplidas antes de lo acordado.(29) Al igual que la entrada al GATT, los compromisos contraídos con el Banco Mundial sirvieron para concretar la liberalización y darle mayor formalidad. Asimismo, constituyeron un claro mensaje para confirmar la decisión unilateral por parte de las autoridades mexicanas, de modificar la estructura productiva por medio de un nuevo rumbo para acceder al desarrollo.

Finalmente, otra medida fundamental para apoyar la liberalización comercial se refiere a la política que siguió el gobierno con respecto al tipo de

cambio. A diferencia de administraciones pasadas en las que el tipo de cambio se maneja con criterios políticos, en el contexto de la liberalización, se le concedió un lugar prominente en la política económica.(30)

En 1985, después de las primeras reformas en cuanto a la liberalización de fracciones del requisito de permiso previo, se llevó a cabo una devaluación de la moneda del 22 por ciento, para que de esta manera se mantuviera el nivel de subvaluación que se había perdido con la inflación.(31) Manteniendo el nivel de subvaluación se incentivó a los productores nacionales a que comercializaran sus productos en el exterior y se evitó al mismo tiempo la inundación de importaciones al mercado interno que tanto preocupaba a los productores nacionales. En 1986 y ante una nueva caída de los precios del petróleo, la liberalización se mantuvo y profundizó gracias a que se establecieron medidas de austeridad fiscal y, sobre todo, a una variación más acelerada del tipo de cambio que contuvo un grave desequilibrio de la balanza de pagos y una pérdida sustancial en las reservas internacionales.(32)

La política asumida respecto del tipo de cambio permitió en gran medida llevar adelante la liberalización comercial sin graves repercusiones en la producción interna, pues subsanó el desgaste que estaban sufriendo los términos de intercambio. En ese sentido, a pesar de la magnitud de los cambios que experimentó la política comercial, la liberalización fue durante sus dos primeros años bastante gradual y suave, pues el tipo de cambio se empleó como un freno a la importación. Esta medida, sin embargo, implicaba graves efectos sobre la inflación y la estabilidad macroeconómica. Por ello, con el establecimiento del Pacto de Solidaridad Económica en 1987, no sólo se profundizó la liberalización comercial sino que se detuvo la rapidez de la devaluación de la moneda, abandonando definitivamente el modelo de sustitución de importaciones que había dominado la política económica de México desde los años cuarenta hasta finales

de la década de los setenta.(33)

Aunque no ha recibido la misma atención que la liberalización de las importaciones, debe señalarse también que la apertura comercial de los años ochenta contempló un proceso de liberalización de las exportaciones. Es cierto que el control sobre las exportaciones no era tan restrictivo como el que se ejercía con respecto a las importaciones. Sin embargo, también en este periodo se fueron modificando un conjunto de medidas conformadas por permisos, impuestos, cuotas, precios oficiales y prohibiciones que afectaban directamente a las exportaciones.

En 1980, los permisos a la exportación cubrían un 49.6 por ciento de la producción interna, y los precios oficiales afectaban a alrededor del 34.5 por ciento, aunque los impuestos a la exportación eran bajos en general. Hacia 1987, el número de fracciones sujetas a permiso disminuyó, llegando a cubrir sólo el 24.8 por ciento de la producción; los impuestos a la exportación se limitaron al mínimo, estableciéndose un impuesto promedio ponderado con la producción de 0.5 por ciento, y la cobertura de precios oficiales sólo alcanzó el 2.4 por ciento.(34) Aunque algunos objetivos del control a las exportaciones se mantuvieron y siguen siendo todavía tan importantes como a principios de los años ochenta -piénsese por ejemplo en la preservación de especies animales en peligro de extinción o el control sobre la exportación de narcóticos-, es posible afirmar que las exportaciones han quedado completamente liberalizadas.

Por último, de forma paralela a la liberalización comercial, el gobierno mexicano comenzó un proceso de desregulación de la industria y del medio en que opera, construyendo así un nuevo camino para acceder a una estrategia de desarrollo con un uso más extensivo de los mecanismos de mercado. De hecho, entre la apertura comercial y la desregulación interna existe una infinidad de interrelaciones. La primera constituye un incentivo a la desregulación, en el

sentido de que, para perfeccionar la apertura comercial, se hace necesario eliminar los diversos controles presentes en el mercado interno y que constituyen un medio indirecto de protección. No tiene sentido, por ejemplo, liberalizar ciertas importaciones y mantener simultáneamente la fijación de precios artificialmente altos para las materias primas utilizadas en la producción de bienes que compiten con las primeras. Si en una economía cerrada el fomento industrial se compone de permisos de importación, porcentajes de integración nacional, presupuestos de divisas, reserva estatal de ciertos sectores industriales, control de precios, control de la escala de producción, regulación excesiva de la inversión extranjera, incentivos fiscales y financieros para la inversión, segmentación de mercados, permisos de exportación y concesiones; en una economía abierta, todos estos controles se vuelven redundantes ya que el desarrollo industrial y el mismo control quedan en manos del mercado.

La desregulación del mercado interno está constituida por un conjunto de políticas microeconómicas que, con base en la evaluación del funcionamiento de las regulaciones que afectan a las diversas actividades económicas, otorgan un marco regulatorio que fomente la eficiencia en el desarrollo de la actividad económica y promueva la competitividad. En este sentido, el proceso de desregulación puede incluir, además de la eliminación de regulaciones, la creación de instituciones que puedan crear mercados. Por lo tanto, los objetivos que ha seguido este proceso son eliminar los controles que generen costos innecesarios, eliminar las restricciones a la participación de los particulares, e instrumentar regulaciones o instituciones que favorezcan el desarrollo de las actividades económicas.(35)

Entre los principales rubros en que ha operado el proceso de desregulación sobresale el del autotransporte federal de carga. Los controles a este sector, inscritos en la Ley de Vías Generales de Comunicación, habían conformado un

cártel en el funcionamiento de este servicio que se encontraba dividido por rutas y por tipos de cargas, además de que establecía el uso obligatorio de las centrales de carga y una tarifa oficial no negociable. En conjunto, estas regulaciones constituían enormes obstáculos que afectaban de manera sustancial y directa a la competitividad de los productores nacionales. Todo este aparato regulador fue eliminado a través de un nuevo reglamento que, entre otras cosas, abrió el otorgamiento de concesiones y permisos, concedió libertad para transitar en todas las carreteras y para transportar cualquier carga, y mantuvo el uso de una tarifa que permite la negociación a la baja, como una tendencia a dejar las tarifas a la negociación.(36)

Otros rubros en los que se ha llevado a cabo un proceso de desregulación son el de petroquímicos, en el que se estableció una reducida lista de petroquímicos básicos y se liberó la producción y la inversión extranjera en más de 738 productos considerados petroquímicos secundarios; los correspondientes a algunos mercados agropecuarios, tales como los del azúcar, el cacao y el café, en los que se han eliminado los monopolios estatales y los controles excesivos; el de las agencias aduanales, en el que tuvo lugar la reforma de la ley aduanera; y el de las normas sobre envases y empaques, sobre todo de productos alimenticios, en el que se eliminaron las restricciones al material para envasado y el número de presentaciones. Todas estas medidas repercuten directamente en la estructura de costos de los productores nacionales y promueven la competitividad y las posibilidades de acceso a los mercados internacionales.(37)

En cuanto a inversión extranjera se refiere, la expedición de un nuevo reglamento a la ley correspondiente dará más certidumbre, permanencia, transparencia y seguridad jurídica a la inversión. Esto, aunado a la liberalización comercial, acentuará la participación de la inversión extranjera directa en la economía mexicana, contribuyendo a elevar los niveles de productividad en el

ámbito interno y de competencia con el exterior.(38)

La liberalización económica por la que está transitando México ha sido un proceso relativamente rápido, considerando que las medidas adoptadas tienen efectos e impactos muy significativos en la economía. El proceso se ha caracterizado por su consistencia y continuidad en las medidas adoptadas y la determinación por parte del gobierno de establecer las condiciones para recuperar un crecimiento sostenido. Es necesario considerar que la liberalización económica como medio para lograr el cambio estructural operó paralelamente a la puesta en práctica de un conjunto de medidas encaminadas a la estabilización económica. Entre éstas cabe mencionar el establecimiento del programa para controlar la inflación y la rectificación de las finanzas públicas a través del incremento del ingreso del sector público -tanto por concepto de recaudación como por ajustes en los precios y tarifas de los bienes y servicios que proporciona-, de la reestructuración del sector paraestatal por medio de esquemas de privatización, fusión y liquidación y del recorte del gasto público.(39)

La consolidación del cambio estructural implica continuar manteniendo la estabilidad macroeconómica, eliminar por completo los obstáculos que aún persisten en el mercado interno en forma de controles y flexibilizar los factores que impiden el ajuste de las empresas -por ejemplo, el mercado laboral-. Un riesgo que aún persiste, por ejemplo, es el hecho que el país mantenga artificialmente una mano de obra barata como una de sus principales ventajas comparativas. Es necesario desarrollar nuevas ventajas que permitan y aseguren el acceso de los productos mexicanos en los mercados internacionales, pues el mantenimiento de precios deprimidos en la mano de obra implica el deterioro de los niveles de vida de los mexicanos y una mayor desigualdad en la distribución del ingreso.

En este mismo sentido, es necesario asegurar que el desarrollo alcance a las diversas regiones del país y que no se concentre únicamente en aquellas que

cuentan con el fácil acceso a los mercados externos. Esto no depende sólo de los costos de transporte, en los que ya se han tomado medidas tendientes a modificar su funcionamiento, sino también de los servicios de infraestructura cuya carencia o deficiencia, de no ser corregida, constituirán barreras que impidan la movilidad del comercio al interior del país. Las ventajas de acceso pueden determinar el desarrollo regional, aún más que las ventajas de costos.

En la profundización de la liberalización económica de México aún es necesario eliminar ciertos obstáculos que impiden el pleno aprovechamiento de las ventajas comparativas del país y, sobre todo, el desarrollo de nuevas ventajas competitivas. Sólo de esta manera se logrará acceder al desarrollo por medio de una nueva estrategia y completar el cambio estructural de la planta industrial de México.

EL TRANSITO HACIA UNA ESTRUCTURA INDUSTRIAL ABIERTA

Como se puede apreciar, el proceso de liberalización en el que ha estado inmersa la economía mexicana a partir de la segunda mitad de los años ochenta, se compone de un conjunto de políticas encaminadas a remover o reducir los controles que restringen tanto a los productores como a los consumidores. Sus efectos sobre la economía, y sobre la planta productiva industrial en particular, se pueden resumir en una tendencia hacia la eliminación de los costos innecesarios que los participantes del mercado tienen que pagar por llevar a cabo sus transacciones.(40)

El objetivo primordial que se persigue a través de la liberalización es el de la expansión del producto incentivando la asignación eficiente de los recursos con los que cuenta el país y el aprovechamiento de las ventajas comparativas de las

que goza la economía.(41) Esto es, el esquema de libre comercio enfrenta a los productores domésticos a la oferta internacional de bienes y servicios, incentivándolos a utilizar los recursos disponibles en la producción de aquellos bienes y servicios en que pueden aumentar su eficiencia y ser competitivos. Además, la expansión del producto se da gracias a que la apertura comercial implica producir para un mercado mayor, permitiendo así a los productores aumentar el tamaño óptimo de planta y aprovechar rendimientos a escala. El crecimiento de la economía tiene como objetivo ulterior el incremento en el nivel de ingresos de la población debido a que, en una economía abierta y en competencia, los aumentos en la productividad y eficiencia se traducen a su vez en un aumento significativo del ingreso de los trabajadores.

De esta manera, se busca simultáneamente el crecimiento económico eficiente y la eliminación de los desequilibrios que generó el modelo de sustitución de importaciones; la desaparición de los incentivos que ofrecía la protección para la utilización de técnicas intensivas en capital y el estímulo al aprovechamiento de la abundancia relativa del factor trabajo de la que goza el país. Asimismo, se elimina el incentivo para que la producción abarque toda una gama de productos y servicios, en especial los de consumo final, incentivando en cambio la especialización de la producción en aquellos bienes en los que la economía es más eficiente, induciendo a su vez una mayor vinculación vertical entre empresas de diverso tamaño. La apertura comercial elimina también el incentivo que existía para que los productores nacionales se establecieran en o cerca de los principales centros nacionales de consumo, reubicándolos en aquellas regiones en donde puedan aprovechar la cercanía a la provisión de insumos y a los canales de distribución hacia el exterior.

Otro objetivo de la liberalización es incrementar el bienestar de los consumidores a través de la oferta de una amplia variedad de productos, tanto

nacionales como extranjeros, de mayor calidad y menor precio. El exponer a los productores domésticos a la competencia de una oferta externa constituye el mejor incentivo para que las empresas minimicen los costos, y aumenten su productividad y eficiencia. De esta manera, los consumidores se ven beneficiados porque se reducen las distorsiones y la volatilidad de los precios internos al enfrentarlos con los del exterior, y se transforman los mercados monopólicos u oligopólicos en estructuras más competitivas.

Finalmente, con la liberalización comercial se busca que el desarrollo de la economía esté sustentado en la expansión del comercio exterior. De esta manera, la producción de bienes exportables -apoyada en la reducción de aranceles y la disminución de los costos totales de los insumos, que hacen a la producción nacional más competitiva- se convierte en un motor de desarrollo económico. Se busca así que las exportaciones compensen las importaciones de bienes y servicios, contribuyan significativamente a la tasa de crecimiento de la economía y aseguren un saldo positivo en términos de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

La liberalización económica significa, además, la eliminación de cualquier sesgo hacia exportadores e importadores.(42) Esto es, da lugar a la vigencia de un esquema más homogéneo de incentivos que, por lo tanto, no desalienta ni entorpece el esfuerzo -tanto el de los individuos como el de los productores-, y cuya eficiencia traerá consigo el crecimiento de la economía y el mejoramiento de los niveles de bienestar.

El proceso de liberalización representa un cambio radical para lo que han conocido los industriales en México. La economía se enfrenta ahora a un conjunto de reglas completamente nuevo, por el cual México está presenciando actualmente la transformación de su estructura industrial. Aunque el impacto va a ser distinto para cada rama y sector, el significado ulterior de la liberalización es el

mismo para toda la industria y para cada una de las empresas: todas habrán de enfrentar la competencia internacional. No sólo las empresas exportadoras tendrán que competir por los mercados en el exterior, sino que incluso las empresas nacionales enfrentarán la competencia de los productores extranjeros dentro del mercado nacional.

El haber inducido el cambio estructural de la economía mexicana a través de la apertura comercial y la desregulación interna implicó que, en un primer momento, la estructura industrial y las empresas entraran en un proceso de ajuste, en el que se esperaba una contracción de la producción en las actividades en las que no se goza de ventajas comparativas, aunado a la expansión de otras ramas en las cuales el país es competitivo. Con base en lo anterior, se esperaba también un aumento transitorio en el desempleo, derivado de la contracción de la producción en las primeras ramas, que no fuera inmediatamente compensado con un aumento en el empleo de las ramas que se encuentran en expansión. Por otra parte, y dado que ahora los vínculos intraindustriales con el exterior no son muy estrechos y que en un principio muchas industrias nacionales no podían competir en el exterior, se esperaba un incremento en la importación de ciertos bienes, el cual no era compensado por las exportaciones que aprovechaban ventajas comparativas estáticas, especialmente la mano de obra barata.

Aunque se anticipaban estos primeros efectos en el proceso de ajuste de la estructura productiva, el hecho es que la liberalización no ha representado incrementos significativos en la tasa de desempleo y, en cambio, sí ha provocado una recomposición de la fuerza laboral por sectores. Por otra parte, la apertura ha tenido efectos significativos sobre las importaciones del país, pero sin que ésto represente fuertes presiones sobre la balanza de pagos, ya que el déficit de la balanza comercial es financierable en el corto plazo.

Finalmente, la desaparición de empresas por quiebra no parece ser tan

dramática como se esperaba.(43) Sin embargo, es necesario considerar que la ventaja comparativa que actualmente se está aprovechando, está constituida por los bajos costos de la mano de obra. Por lo tanto, la transformación de la industria debe orientarse hacia el aprovechamiento y la generación de ventajas competitivas dinámicas.

Con el desarrollo de nuevas ventajas comparativas de tipo dinámico, la consolidación del proceso de liberalización se convierte en uno de los principales incentivos para transformar la industria de México en una estructura más eficiente, de alta productividad y en condiciones de competir en términos de calidad y precio en los mercados internacionales. A su vez, esto ha de provocar que los beneficios derivados de la liberalización representen una ganancia neta para México en términos de desarrollo económico, un mayor nivel de empleo con salarios reales crecientes, una equitativa distribución del ingreso y mayores niveles de bienestar.

Para la industria, la apertura implica un cambio profundo pues la presencia de la competencia internacional dentro del país y la necesidad de encontrar nuevos mercados en el exterior para su producción hacen imposible que sobreviva si no produce en términos de alta calidad y buen precio, y en condiciones semejantes a las que privan en el resto del mundo. De esta manera, la transformación de la estructura industrial va a adquirir formas e intensidades muy diversas tales como la introducción de nuevas tecnologías, cambios en las estructuras organizacionales, modificaciones en el producto y en el proceso productivo; cambios en la provisión de insumos y en la distribución del producto; la búsqueda de nuevas relaciones con una fuerza de trabajo diferente en actitudes y calificaciones; e incluso, en casos extremos, la quiebra.(44)

En la estructura industrial de México se está dando un proceso en el que una gran parte de la industria está logrando aumentar su competitividad para enfrentar a los productores del exterior. El nuevo perfil industrial, a partir de la

liberalización y de su adaptación para tener éxito en un ambiente competitivo, se comienza a sentir en la transformación de los procesos productivos y distributivos, la cual está permeada fundamentalmente por un proceso de especialización y por el aumento del comercio con el exterior.

Un primer aspecto de la especialización que está caracterizando la transformación de la industria lo constituye la reasignación de los recursos hacia aquellas actividades en las cuales se da un aumento de su productividad y eficiencia a través del aprovechamiento de ventajas comparativas y competitivas. Esta tendencia hacia la especialización en aquellas ramas e industrias más eficientes ha traído consigo nuevas oportunidades de exportación. De esta manera, la transformación de la industria y la adaptación de sus procesos productivos no ha sido motivada por el consumo interno ni por el gasto público, como lo era anteriormente, sino por la exportación. Así, el segundo aspecto que está caracterizando a la especialización es el hecho de que las ramas que se han desplegado con velocidad han sido aquellas orientadas hacia el comercio internacional, que buscan acceder a los mercados del exterior y contrarrestar la contracción del mercado interno. Simultáneamente, se han contraído aquellas ramas dirigidas exclusivamente hacia el mercado doméstico y estrechamente vinculadas con el consumo de la población del país.

En la definición de las áreas industriales en las que las empresas mexicanas pueden ser eficientes a nivel mundial y que, en una economía abierta, reemplazan a aquellas que dejan de producir, se presenta, por lo tanto, un profundo reacomodo de sectores que configuran un nuevo espectro industrial. La evolución de la industria mexicana durante la década de los ochenta muestra un desarrollo desigual de las distintas ramas industriales, de tal manera que la producción de insumos intermedios para el mercado mundial se ha convertido en el eje fundamental de la readaptación, en contra de una producción dirigida

únicamente al consumo final del mercado interno. Así, mientras los bienes de consumo duradero y los bienes de capital han retrocedido en lo referente a sus participaciones en el producto industrial (de 1980 a 1988 éstas pasaron de 9.2 a 6.9 por ciento, y de 9.4 a 7.2 por ciento respectivamente), los bienes de consumo no duradero han mantenido su participación y los bienes intermedios -en los que destacan ramas dirigidas a subprocesos de exportación- han aumentado sustancialmente.(45) De la misma manera, en 1988 el peso de las exportaciones dentro del total de la producción manufacturera fue del 18.6 por ciento, contra un 5 por ciento en 1980.(46)

La tendencia a la especialización no sólo se da a nivel de ramas industriales, en especial en aquellas dirigidas a la exportación, sino también a nivel de líneas de producción, de tal manera que, para obtener un menor costo al llevar a cabo corridas de producción mayores en aquellos productos en los que se observaba una ventaja comparativa o que son exportables, se discontinúa la producción en aquellas líneas no competitivas.

La liberalización, al enfrentar a los empresarios a la competencia, establecer un espectro de precios relativos acorde con las ventajas comparativas del país y aumentar la rentabilidad de la exportación en relación con la producción para el mercado interno, ha proporcionado los incentivos para llevar a cabo este proceso de especialización y los medios para dirigir su producción hacia el mercado exterior. A este respecto se tiene, por ejemplo, la ventaja que se obtiene al producir para el mercado externo de poder aumentar el tamaño de planta y obtener economías de escala que no se pueden explotar produciendo para el mercado interno. Es por esto que, otro efecto de la liberalización en la transformación de la planta industrial es que, al estar ésta especializada y dirigida hacia un mercado mucho mayor -y no encontrarse restringida sólo a la provisión del mercado doméstico-, se ha incrementado significativamente la productividad

de muchas industrias que producen a escalas internacionales.

En este proceso de transformación, la creciente importancia del mercado mundial y el proceso de internacionalización del conjunto de la producción industrial se manifiestan de dos formas. La apertura no sólo entraña la necesidad para la industria nacional de encontrar mercados de exportación para sus productos, sino que también representa una creciente importancia del comercio exterior para la adquisición de insumos. De esta manera, la liberalización de las importaciones ha provocado que aquellas industrias que dependían esencialmente de insumos importados o que enfrentaban estructuras monopólicas que sólo vendían caro, fabricaban productos de mala calidad y retrasaban sus entregas, ahora tengan asegurada la provisión oportuna de insumos nacionales o extranjeros de calidad a precios competitivos.

La mayor confiabilidad con respecto al proveedor de insumos, dada por la posibilidad de adquirirlos en el exterior y por una mayor eficiencia en la producción nacional, constituye uno de los principales efectos de la liberalización. Esto ha permitido a las empresas reducir sus costos, mantener un nivel menor de inventarios, mejorar sustancialmente la calidad total del producto final, e incrementar la productividad para exportar y para enfrentar la competencia en el mercado doméstico. Además de que existe ahora una mayor confiabilidad en la adquisición de insumos, se ha reducido también la incertidumbre que surgía al pedir un permiso para importarlos. Esto está representando ahorros importantes para las empresas por la eliminación de gastos administrativos en que incurrían al solicitar un permiso de importación. El significado ulterior de todo esto es que se dan señales claras a los productores, reduciendo las reglas que dependen de las decisiones burocráticas y evitando que su éxito dependa de su capacidad de cabildeo para ser ahora función de su capacidad empresarial.(47)

La importancia que reviste el mercado externo, tanto para la colocación de

la producción nacional como para la provisión de insumos, está provocando un sano proceso de descentralización, sin la necesidad de ofrecer incentivos fiscales o financieros para que éste tenga lugar. La liberalización ha impulsado a las empresas a situarse fuera de las grandes ciudades pues su producción ya no se dirige exclusivamente hacia los centros de consumo dentro del país. La búsqueda de una nueva localización geográfica ahora está dirigida al establecimiento de las empresas cerca de las fronteras y de las fuentes internas de abastecimiento de insumos.

Todos estos efectos sobre la producción y distribución de las empresas están configurando un nuevo perfil de los mismos y representan la transformación de la estructura industrial de México. Asimismo, constituyen los medios a través de los cuales las empresas se están ajustando a la liberalización económica para competir exitosamente con los productores extranjeros. Probablemente, las industrias que dependían esencialmente de insumos importados, que enfrentaban estructuras relativamente competitivas en el interior y aquellas empresas que estaban exportando desde antes de los procesos de apertura, y que ahora lo siguen haciendo, han sido las que están aprovechando en mayor medida las ventajas y posibilidades que ofrece la liberalización. El resto de la estructura industrial enfrenta ahora los incentivos para encaminarse en la misma dirección.

Así, la industria en México se está modificando de manera cualitativa, transitando de una estructura caracterizada por una orientación hacia una producción abundante y diversificada para el consumo interno, pero con vacíos sustanciales en la integración de sus eslabonamientos intermedios; hacia un nuevo perfil que, en contraste, se caracteriza por una producción menor y menos diversificada que cubra el mercado interno, pero con un mayor desarrollo de aquellas ramas industriales dirigidas hacia el comercio exterior, fundamentalmente de productos intermedios que, en sí mismos, descansan en grados crecientes de

integración vertical.(48)

Las profundas reformas en la regulación del mercado interno están dando lugar a importantes reducciones en los altos costos de transporte, en la ineficiencia aduanal y el exceso de regulaciones burocráticas, lo que hace posible obtener las ganancias totales de la apertura mediante un impulso a los eslabonamientos productivos y distributivos que conducen a una mayor integración de la planta industrial.

De esta manera, la transformación de la estructura industrial se está dando en términos de una expansión de los niveles de eficiencia, producción y empleo de aquellas actividades industriales en las que se han experimentado procesos de adaptación a la competencia. Se está traduciendo también en un beneficio directo para los consumidores domésticos en términos de precio, calidad y rango de opciones, y en un impulso hacia el comercio exterior. Existen aún ramas de actividad económica que no se han adaptado al esquema de libre comercio, las cuales necesitan buscar las ventajas comparativas que constituyan el medio y el incentivo necesario para expandirse y competir. Algunas de estas actividades y ramas industriales, al enfrentar la competencia internacional, dejarán de ser rentables y se contraerán.

Finalmente, la competitividad de la industria mexicana ha dejado de depender fundamentalmente del hecho de contar con un mercado interno cautivo, en el cual tenía aseguradas sus ventas y sus ganancias, sin la necesidad de aumentar su productividad, bajar sus costos y ofrecer al consumidor productos de alta calidad a precios competitivos. Actualmente, dicha competitividad depende fundamentalmente de las estrategias que sigan las empresas para aumentar sus niveles de productividad, mantener su posición en el mercado interno y penetrar a los mercados del exterior y asegurar una mayor flexibilidad ante un ambiente de plena competencia.

En este sentido, es necesario insistir en que la competitividad de las empresas mexicanas no sólo puede depender de los bajos costos de mano de obra que actualmente constituyen una de las principales ventajas comparativas que está aprovechando el país. Al contrario, este factor tendrá que modificarse sustancialmente si se espera que la liberalización económica repercuta en los niveles de bienestar de la población. Es por ello necesario que las empresas busquen aquellas estrategias que las han de llevar a consolidar otras ventajas comparativas y a mantenerlas dinámicas.

FLEXIBILIDAD INDUSTRIAL, DETERMINANTE DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS

La estructura industrial de México se encuentra ahora frente a un horizonte mucho más claro porque existe plena definición en cuanto al camino y al modelo de desarrollo que se quiere. Los cambios en la política económica gubernamental, la liberalización económica y su proceso de consolidación, constituyen un mensaje inequívoco acerca del panorama económico futuro: un mercado completamente abierto en el cual las empresas tendrán que enfrentar la competencia de firmas extranjeras, tanto hacia el interior como al exterior.

Sin embargo, la certidumbre que ahora puede tenerse con respecto a la política económica del gobierno, y en especial la eliminación de la discrecionalidad de las decisiones gubernamentales, no significa que las empresas se encuentren en un ambiente completamente estable. Al contrario, la competencia implica, si no un factor de incertidumbre, sí un ambiente de continuo cambio. Esto hace difícil predecir qué sectores se verán beneficiados por la liberalización y cuáles se habrán de contraer, independientemente de que el cálculo económico señale que los beneficios totales del proceso son positivos.(49)

Tomando en cuenta los cambios que está experimentando la estructura industrial y los factores que caracterizan la transformación, cada empresa debe estar preparada para enfrentar la velocidad del cambio que acompaña a la competencia e, identificando y creando sus propias ventajas, construir la base sobre la cual realizar sus decisiones. La competencia y la transformación de la estructura industrial de México obligan a las empresas a buscar estrategias que las hagan capaces de aumentar su flexibilidad, de tal manera que se adecuen a un ambiente en constante cambio, aumenten su competitividad, se mantengan y crezcan en el mercado interno y logren penetrar a los mercados del exterior.

A este respecto, cabe señalar algunas de las principales estrategias que pueden aprovechar las empresas para incrementar su flexibilidad en el proceso de transformación hacia una economía abierta. En primer lugar, dada la posibilidad de asignar más eficientemente los recursos y la especialización, pueden lograrlo mediante la reducción de sus líneas de producción, como ya han comenzado a hacerlo algunas empresas. Esta estrategia se contrapone a la búsqueda de diversificación que, al tratar de construir un medio para dispersar el riesgo, mantiene unidas un conjunto de actividades no relacionadas, que generalmente dispersan el esfuerzo y no tienen los resultados esperados. Lo importante es entender que sólo se debe llevar a cabo aquella producción en la cual se aprovechen las ventajas comparativas o competitivas con las que se cuenta y que, en muchos casos, es mejor buscar proveedores de los productos que no se pueden fabricar competitivamente.

Otra estrategia para promover la flexibilidad productiva puede ser la búsqueda de subcontratistas para llevar a cabo una parte de la producción y reducir el riesgo. En este sentido, hay que asegurar una cooperación que se mantenga a lo largo del tiempo, y que no sólo se establezca para enfrentar problemas coyunturales. Una estrategia más puede implicar la búsqueda de

alianzas para lograr complementariedades y la construcción de un medio para sustituir ciertas habilidades que cada empresa necesita desarrollar. Ésta puede convertirse en un instrumento muy importante para aumentar la flexibilidad, además de que constituye una alternativa menos costosa a la compra y adquisición de otras empresas.

El desarrollo de estas estrategias de subcontratación y búsqueda de alianzas debe estar fundamentado en objetivos específicos para convertirlas en verdaderos instrumentos para el crecimiento de las empresas. Los objetivos pueden variar; por ejemplo, pueden ir desde el compartir redes de distribución hasta la inversión conjunta para el desarrollo de nuevas tecnologías. En último caso, lo que se haga, debe traer beneficios en términos de competitividad a cada una de las partes.(50)

La flexibilidad también se alcanza a través de una diversificación geográfica de la producción y de la distribución. Como ya se ha mencionado, una nueva ubicación de las empresas puede darles la posibilidad de acceder a sus insumos a un menor costo y aumentar la penetración a nuevos mercados, incluidos los del exterior. A este respecto es necesario recalcar que la apertura comercial exige que las empresas establezcan estrategias agresivas de búsqueda tanto de proveedores de insumos competitivos a nivel nacional como internacional, como de nuevos mercados para distribuir su producto. La flexibilidad distributiva debe, además, estar acompañada de estrategias que se dirijan hacia la atención y servicio al consumidor, de tal manera que las empresas no sólo compitan en precio y calidad.

La estrategia tradicional para aumentar la competitividad se fundamenta básicamente en la reducción de costos. La apertura comercial misma está representando la posibilidad de que las empresas se provean de insumos más baratos simplemente a partir de que pueden encontrar materias primas, bienes

intermedios o de capital a menor costo y mayor calidad en los mercados extranjeros. Sin embargo, la reducción de costos debe elegirse con sumo cuidado ya que no debe significar eliminar la inversión estratégica de largo plazo. Reducir la inversión en tecnología, por ejemplo, puede constituir a la larga una pérdida en la flexibilidad, un aumento en los costos de producción y una reducción de la calidad, provocando que las empresas pierdan la competitividad del futuro. Asimismo, una inversión con una recuperación a corto plazo puede ser muy tentadora; sin embargo, hay que elegir con cuidado pues tal vez no se esté invirtiendo en aquellos procesos o productos en los que se podría aprovechar una ventaja comparativa.

Las estrategias apuntadas sugieren algunas posibilidades actualmente abiertas a las empresas mexicanas para adecuarse al proceso de liberalización económica del país, y constituyen instrumentos para que éstas se conviertan en el pivote para el desarrollo al lograr la competitividad necesaria para enfrentar a los productores del exterior. El éxito empresarial ha dejado de depender de la protección del mercado interno para ser ahora el resultado de esfuerzos propios por alcanzar dicha competitividad.

NOTAS

1. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos. Camino para fortalecer la soberanía. México: DIANA, 1991.
2. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Un análisis de la relación entre ambas", en Comercio Exterior. Vol. 39, no. 6, junio 1989.
3. Idem.
4. DE MATEO, F. "La política comercial de México y el GATT", en El Trimestre Económico. Vol. LV(1), no. 217, enero-marzo 1988.

5. ----- Op. Cit. La contribución de la sustitución de importaciones al crecimiento fue decreciendo gradualmente: en los años cuarenta, dicha contribución fue del 17 por ciento; hacia los años cincuenta bajo a sólo 2 por ciento; durante el periodo 1970-73 la sustitución de importaciones hizo una contribución negativa de 1.5 por ciento.
6. KRUEGER, A. O. "Trade Policy as an Input to Development", en American Economic Review. Mayo 1980; BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR. Políticas para el fomento de las exportaciones: la experiencia internacional. México: BANCOMEXT, 1986; y HUFBAUER, G. C. and ROSEN, H. F. Trade Policy for Troubled Industries. Washington: Institute for International Economics, marzo 1986. (Policy Analyses in International Economics 15). Este último libro señala la dificultad para retirar la protección "temporal", dado que las industrias protegidas dependen indefinidamente de dicha protección.
7. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos. Camino para fortalecer la soberanía. Op. Cit.
8. GIL DIAZ, F. "Las oportunidades de la apertura comercial". Conferencia ofrecida durante la Segunda Reunión Nacional del Banco Nacional de México. Monterrey, 1986.
9. VELASCO ARREGUI, E. "Crisis y reestructuración industrial en México", en LECHUGA, J. Y CHAVEZ, F. (coords.). Estancamiento económico y crisis social en México 1983-1988. I. Economía. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, 1989.
10. KRUEGER, A. O. "Problems of Liberalization", en CHOKSI, A. M. y PAPAGEORGIOU, D. (eds.). Economic Liberalization in Developing Countries. Oxford: Basil Blackwell, 1986; HALL, M. F. "No Bars on Mexico's Trade Doors", en Business Week. Vol. V, no. 1, marzo, 1988; y HUFBAUER, G. C. and ROSEN, H. F. Op. Cit. Este último libro señala la dificultad para retirar la protección "temporal", dado que las industrias protegidas dependen indefinidamente de dicha protección.
11. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Un análisis de la relación entre ambas". Op. Cit.
12. Idem.
13. MEXICO. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior. México: SECOFI, 1984.

14. GITLI, E. "México: notas para un balance de la política comercial del sexenio 1983-1988", en GITLI, E. (coord.). Estudios sobre el sector externo mexicano. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, 1990.
15. MEXICO. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Op. Cit.
16. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta", en Comercio Exterior. Vol. 39, No. 4, abril de 1989; GITLI, E. "México: notas para un balance de la política comercial del sexenio 1983-1988", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
17. GIL DIAZ, F. Op. Cit.
18. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta". Op. Cit. GIL DIAZ, F. Op. Cit.
19. GITLI, E. "México: notas para un balance de la política comercial del sexenio 1983-1988", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
20. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta". Op. Cit. TEN KATE, A. "La apertura comercial de México experiencias y lecciones", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
21. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta". Op. Cit.
22. Idem.
23. ZEPEDA PAYERAS, M. "Reestructuración industrial y apertura hacia los mercados internacionales". Conferencia ofrecida en Colombia: Centro de Desarrollo del Valle del Cauca, Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA, 1989.
24. GIL DIAZ, F. Op. Cit. HERNANDEZ R., H. "Tariffs and Barriers Coming down down down", en Business Week. Vol. IV, no. 3, septiembre, 1987; y TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta". Op. Cit.

25. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta". Op. Cit. TEN KATE, A. "La apertura comercial de México experiencias y lecciones", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
26. GITLI, E. "México: notas para un balance de la política comercial del sexenio 1983-1988", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
27. Idem.
28. GIL DIAZ, F. Op. Cit. y TEN KATE, A. "La apertura comercial de México experiencias y lecciones", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
29. DE MATEO, F. Op. Cit. GITLI, E. "México: notas para un balance de la política comercial del sexenio 1983-1988", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit. y ZEPEDA PAYERAS, M. Op. Cit.
30. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta". Op. Cit. y TEN KATE, A. "La apertura comercial de México experiencias y lecciones", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
31. TEN KATE, A. "La apertura comercial de México experiencias y lecciones", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit. y GITLI, E. "México: notas para un balance de la política comercial del sexenio 1983-1988", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
32. GIL DIAZ, F. Op. Cit. y TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Un análisis de la relación entre ambas". Op. Cit.
33. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Un análisis de la relación entre ambas". Op. Cit. y GITLI, E. "México: notas para un balance de la política comercial del sexenio 1983-1988", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit.
34. TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta". Op. Cit.
35. FERNANDEZ PEREZ, A. "La desregulación de la economía mexicana", en México en la década de los 90. México: Periódico El Economista, Primer Seminario de El Economista, 1990.
36. BYRNE, E. "Trucking to an Open Market", en Business Week. Vol. VI, no. 4, diciembre, 1989; y FERNANDEZ PEREZ, A. Op. Cit.
37. FERNANDEZ PEREZ, A. Op. Cit.

38. CAIE. Informe mensual sobre la economía mexicana. Año VII, no.3, mayo 1989. p. 18.
39. BERISTAIN, J. y TRIGUEROS, I. "Mexico", en WILLIAMSON, J. (ed.). Latin American Adjustment. How Much Has Happened? Washington: Institute for International Economics, 1990; y WALSH SANDERSON, S. y HAYES, R. H. "Mexico-Opening Ahead of Eastern Europe", en Harvard Business Review. Vol. 68, no. 5, septiembre-octubre, 1990.
40. KRUEGER, A. O. "Problems of Liberalization", en CHOKSI, A. M. y PAPAGEORGIOU, D. (eds.). Op. Cit.
41. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos. Camino para fortalecer la soberanía. Op. Cit.
42. GIL DIAZ, F. Op. Cit.
43. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos. Camino para fortalecer la soberanía. Op. Cit.
44. DE LA GARZA TOLEDO, E. "Reconversión industrial y polarización del aparato productivo", en GARAVITO, R. A. y BOLIVAR, A. (coords.). México en la década de los ochenta. La modernización en cifras. México: UAM-Azcapotzalco, El Cotidiano, 1990.
45. VELASCO ARREGUI, E. Op. Cit.
46. Idem.
47. WALSH SANDERSON, S. y HAYES, R. H. Op. Cit.
48. VELASCO ARREGUI, E. Op. Cit.
49. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos. Camino para fortalecer la soberanía. Op. Cit.
50. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. El reto de la globalización para la industria mexicana. Opciones para las empresas. México: DIANA, 1989.

III. LOS EFECTOS DE LA TRANSICION DE UNA ECONOMIA CERRADA A UNA ECONOMIA ABIERTA: EL CASO MEXICANO

A lo largo de los primeros dos capítulos del presente libro, se describen las diferencias entre una economía abierta y una cerrada, así como la lógica que subyace a cada una. Asimismo, se hace una descripción de lo que ha sido la economía mexicana luego de tres décadas de protección en el contexto de la sustitución de importaciones y de una profunda crisis económica.

Este capítulo analiza las grandes transformaciones que ha sufrido la economía mexicana a lo largo de los últimos 10 años; primero a raíz de la crisis de 1982, y posteriormente en la transición de una economía sustitutiva de importaciones a una economía abierta (del nuevo modelo de desarrollo), proceso que se enmarca en el contexto mundial de la globalización y la interdependencia.

Si bien, en un primer momento, la crisis de 1982 obligó al gobierno a plantear un cambio radical en el modelo de desarrollo ante tasas de desempleo más elevadas, una deuda externa convertida en una "bola de nieve" y los repetidos fracasos por reformular y sostener el modelo de sustitución de importaciones (mismo que desde 1971 se había financiado con impresión de dinero -es decir, inflación-, deuda externa y exportaciones petroleras),(1) para la mayoría de las empresas el cambio obligado ha sido consecuencia de la apertura de la economía y la reformulación de las reglas comerciales. Ante el cambio de la estructura de incentivos provocado por una mayor competencia, tanto interna como externa, un mercado interno completamente deprimido, un deterioro general en el nivel de vida de la población (que evidentemente cambió por completo la estructura de la demanda y el mercado interno) y ante el hecho de que la exportación representó la única oportunidad para tratar de sobrevivir, las

empresas -que son agentes económicos que buscan la optimización de sus recursos- empezaron a replantear, tanto su orientación al mercado, como sus técnicas de producción.

Con el fin de mostrar claramente los dos alcances del cambio que ha tenido lugar en la economía mexicana -uno a nivel macroeconómico, impulsado por el gobierno, y otro a nivel microeconómico, impulsado por las empresas ante el cambio en los incentivos-, es necesario recurrir tanto al análisis tradicional de cifras agregadas, como a un análisis más detallado de información sectorial a nivel división y rama industrial.

En este capítulo se procederá a efectuar un análisis de las cifras más agregadas relativas a los sectores, divisiones y ramas industriales que dejan constancia de los grandes cambios que ha sufrido la economía mexicana, así como del paso de una economía cerrada a una abierta, para luego, en el siguiente, proseguir con un análisis más detallado de lo que está ocurriendo con las empresas -principales actores del cambio- con base en información más cualitativa y menos cuantitativa; información que ponga de manifiesto de qué manera están respondiendo las empresas en particular.

EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN LA ECONOMIA MEXICANA

Una de las hipótesis más socorridas acerca del desarrollo económico de México, es que el proceso de sustitución de importaciones fue orillando a la economía hacia una situación insostenible.(2) Como se señala en los capítulos anteriores, la distorsión de los precios relativos y el cúmulo de apoyos a la industria fueron poco a poco deteriorando la situación del campo mexicano, mismo que había impulsado -durante 15 años (1940-1955)- el crecimiento de la economía y elevado la

capacidad de importación del país a través de sus exportaciones. Así, lentamente el campo fue perdiendo importancia, hasta llegar a crecer a un ritmo de 3 por ciento anual (tasa inferior a la del crecimiento de la población) entre los años 1955 y 1970. Posteriormente esta tendencia se agravaría, resultando en un crecimiento del campo de 0.7 por ciento entre 1970 y 1975.(3) En los cuadros 1 y 2 se puede apreciar cómo, en consecuencia, la participación del campo dentro del Producto Interno Bruto es decreciente desde el inicio de la sustitución de importaciones hasta principios de la década de los ochenta.

CUADRO 1
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ACTIVIDAD ECONOMICA
(Porcentajes)

SECTORES	1940	1956	1970	1975	1981	1986
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agropecuario	19.4	17.1	11.6	9.6	8.8	8.6
Minería	3.7	1.7	1.0	0.9	1.2	1.6
Petróleo y Carbón	2.7	3.0	3.8	4.0	2.3	2.1
Manufacturas		15.4	18.3	23.3	23.7	24.7
21.0						
Construcción	2.5	4.0	4.6	5.2	5.7	5.1
Electricidad	0.8	0.9	1.8	2.1	1.5	1.4
Servicios	55.5	56.0	55.1	55.7	57.1	61.7

NOTA: Los porcentajes pueden no sumar 100.0 debido al ajuste por servicios bancarios

Fuente: Elaboración propia con datos de SPP-INEGI. Estadísticas Históricas de México.

CUADRO 2
POBLACION OCUPADA POR SECTOR DE ACTIVIDAD
(Porcentajes)

SECTORES	1950	1960	1970	1980	1986
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agropecuario	58.3	54.2	39.4	26.0	27.5
Petróleo, Carbón y Minería	1.2	1.2	1.4	2.2	--
Manufacturas	11.8	13.7	16.7	11.7	11.0
Construcción	2.7	3.6	4.4	5.9	8.7
Electricidad	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5
Servicios y Gobierno	21.4	26.1	31.9	23.8	--

NOTA: Los porcentajes pueden no sumar 100.0 debido a que no se contabiliza el empleo informal.

Fuente: Elaboración propia con datos de SPP-INEGI. Estadísticas Históricas de México.

Conforme la pobreza se apoderaba del campo y la distorsión de precios relativos y los apoyos fiscales favorecían a la industria, la fuerza de trabajo abandonaba la producción agrícola para buscar mejor suerte en las ciudades. Así podemos ver que, entre 1950 y 1980, la población ocupada en el sector agropecuario disminuyó de 58.3 por ciento de la población ocupada total, a sólo 26.0 por ciento. Además, mientras que en 1940 sólo 20 por ciento de la población era urbana, para 1980 52 por ciento de la población total del país vivía ya en ciudades con más de 15,000 habitantes.(4) Mientras, los sectores manufacturero, de la construcción y de servicios ganaban importancia dentro de la producción

total y poco a poco acaparaban la fuerza de trabajo.

El primer cambio importante en estas participaciones relativas sobrevino a raíz de la crisis petrolera de 1981. En los cuadros 1 y 2 se aprecia que después de 1981 el sector manufacturero perdió importancia dentro de la producción total de la economía, al pasar de 24.7 por ciento del total en 1981 a 21.0 por ciento en 1986. Mientras que a partir de 1982 el sector agropecuario mantuvo casi estable su participación -a diferencia de los 40 años anteriores-, el petróleo y la construcción perdieron importancia, dejando que los servicios ocuparan, para 1986, 61.7 por ciento de la producción total. Esto no es más que un reflejo de que, a diferencia de 1970 y 1976, años en que había sido posible postergar el cambio -primero con aumentos recurrentes del gasto del gobierno y luego a través de la contratación de deuda externa respaldada con los recién descubiertos pozos petroleros-, la falta de financiamiento para continuar con el modelo de sustitución de importaciones y el cambio en las circunstancias macroeconómicas provocado por la crisis petrolera a partir de 1981, impidieron que una vez más se pretendiera ignorar una situación que no podía esperar más el cambio.

Así, a mediados del gobierno de Miguel de la Madrid se propuso un nuevo modelo de desarrollo, mismo que reconocía que la exportación manufacturera era el único camino viable y sostenible en el largo plazo para enfrentar el pago de la deuda externa.(5)

Sin embargo, a raíz de la crisis, sólo se comenzó a implementar el cambio macroeconómico, como se señalado anteriormente, pues la importancia que adquiere el crecimiento de las exportaciones manufactureras como solución al gravísimo problema de la deuda externa -tras una virtual moratoria en agosto de 1982 y de la primera restructuración de la deuda externa con los acreedores de México- no fue suficiente por sí misma para provocar el cambio microeconómico.

En cuanto al cambio macroeconómico, cabe señalar que el análisis se

concentrará en el sector manufacturero, ya que, dadas las fuertes ligas de éste con el sector de los servicios y su importancia relativa dentro de la producción total de la economía, se puede tomar como una muestra representativa de lo que ha ocurrido en general en la economía mexicana.(6)

La primera señal del cambio estructural a nivel macroeconómico se advierte en el cambio de la composición relativa del producto manufacturero. El cuadro 3 deja claro el hito que 1981 marca en dicha composición; esto es, a partir de 1981, cambian por completo las participaciones relativas de cada división industrial dentro de las manufacturas.(7) Por ejemplo, en tanto que de 1956 a 1980 la producción de alimentos procesados perdió importancia, a partir de 1981 ésta comenzó a repuntar, hasta estabilizarse entre el 26 y el 27 por ciento de la producción total manufacturera. Los textiles y el cuero, en cambio, reafirmaron, a partir de 1981, la pérdida de importancia relativa que ya mostraban desde los años sesenta; de modo que, para 1989, representan, dentro del producto manufacturero, tan sólo la mitad de lo que en 1956. Sin embargo, se presentó también el caso inverso. La participación de la industria química, por ejemplo, empezó a crecer dentro del sector manufacturero a partir de 1981, después de que en el periodo 1975-81 había mostrado algunos problemas. Al parecer, esta división fue proporcionalmente mucho menos afectada por la crisis de los años ochenta que el resto de la producción manufacturera.

Otras divisiones, como la de maquinaria y equipo, después de 1981 ya no mostraron una participación definida, como lo habían venido haciendo hasta antes del colapso de la economía. En el cuadro 3 se pueden ver de esta manera las primeras señales del cambio estructural en la industria mexicana, mismo que se da a raíz de la estrepitosa baja en los precios del petróleo en 1981 y del estallido de la crisis de la deuda externa en el mundo en desarrollo en 1982.

CUADRO 3

COMPOSICION DEL PRODUCTO MANUFACTURERO POR DIVISION

DIVISIONES	1956	1970	1975	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1.- Alimentos	36.1%	28.4%	25.8%	24.1%	25.9%	27.7%	26.8%	26.2%	27.5%	27.0%	26.2%	26.3%
2.- Textiles, Cuero	22.7%	16.5%	16.1%	13.7%	13.4%	13.7%	13.2%	12.8%	12.8%	11.9%	11.6%	11.1%
3.- Madera	3.9%	2.2%	2.0%	4.0%	4.0%	4.1%	4.0%	3.9%	4.0%	4.0%	3.8%	3.5%
4.- Papel, Imprenta	5.2%	5.2%	4.7%	5.4%	5.6%	5.6%	5.7%	5.8%	5.9%	5.8%	5.9%	5.9%
5.- Química	8.6%	15.2%	17.1%	15.3%	16.2%	17.3%	17.6%	17.5%	17.9%	18.3%	18.1%	18.4%
6.- Minerales no metálicos	4.0%	4.3%	5.2%	6.8%	6.8%	6.8%	6.8%	6.9%	6.8%	7.3%	6.9%	6.8%
7.- Ind. Metálicas	8.9%	10.5%	10.0%	6.1%	5.7%	5.8%	6.1%	5.8%	5.7%	6.2%	6.3%	6.0%
8.- Maquinaria y Equipo	8.4%	15.4%	17.4%	21.9%	19.8%	16.7%	17.3%	18.5%	16.8%	17.3%	18.9%	19.6%
9.- Otras Industrias	2.2%	2.2%	1.7%	2.8%	2.7%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.4%	2.4%	2.4%

Fuente: Elaboración propia con datos de SPP-INEGI. Estadísticas Históricas de México y Sistema de Cuentas Nacionales

Otro indicio del cambio estructural que se comenzó a gestar en 1981 se puede observar a través del comportamiento de la fuerza de trabajo. Después de la crisis de 1981 se generaron grandes reacomodos de la mano de obra dentro de los diferentes sectores de la economía (lo cual puede apreciarse en el cuadro 2 previamente presentado). La principal consecuencia de la crisis en este ámbito fue el crecimiento del sector informal en la economía, pues la tasa de empleo informal -definida como el porcentaje de la población económicamente activa que labora en una actividad informal- pasó de 3.09 a 4.47 por ciento entre 1970 y 1980 y a 21.66 por ciento para 1989.(8) Por otra parte, entre 1970 y 1980, el rubro denominado "insuficientemente especificado" dentro de las estadísticas de población ocupada por sector de actividad, creció de 747,525 personas a 6,552,037, lo que representa un cambio de 5.8 a 29.9 por ciento de participación en la ocupación total. A partir de 1981, no obstante, dicho rubro desapareció de la contabilidad, por lo que desde ese año las cifras no son comparables.(9) Además, dado el

crecimiento del desempleo a raíz de la crisis, no es sorprendente el crecimiento de la economía informal. En la gráfica 1 se puede observar que, entre 1981 y 1983, las tasas de desempleo en las tres ciudades más grandes del país crecieron inusitadamente.

* GRAFICA 1*

DESEMPLEO ABIERTO 1980-87

Sin embargo, otros efectos no tan inmediatos son también revelantes e importantes. Un cambio significativo puede apreciarse, por ejemplo, en el comportamiento de los salarios reales dentro del sector manufacturero a partir de 1982. Mientras que hasta ese año la dispersión salarial por división de actividad con respecto a la media del salario manufacturero era relativamente baja, desde el primer año del gobierno de Miguel de la Madrid dicha dispersión aumentó notoriamente. Este efecto puede apreciarse con claridad en la siguiente gráfica:

GRAFICA 2

DISPERSION DE LOS SALARIOS MANUFACTUREROS

Lo que muestra esta gráfica es que hasta antes de que estallara la crisis económica, el comportamiento de los salarios reales en la industria manufacturera respondía a un conjunto de factores completamente distintos a los que comenzaron a ser determinantes a partir de la crisis. Por ejemplo, en la etapa de economía cerrada, el salario mínimo siempre fungió como un muy buen indicador de cómo debían ajustarse los salarios contractuales. Como se señala en el capítulo I, cuando la economía está cerrada, los empresarios tienen más incentivos para invertir una cantidad significativa de tiempo y de recursos negociando con las autoridades diferentes decisiones de política económica (el

monto del salario mínimo, por ejemplo), que para hacer estudios de mercado y de calidad para poder competir.

A raíz del fuerte cambio en la estructura de incentivos y de la apertura de la economía, las características propias de una economía poco eficiente, pero con la necesidad de aumentar su productividad y su nivel competitivo en general, comenzaron a influir mucho más directamente en el comportamiento de los agentes económicos (léase en especial las empresas y los trabajadores). En este sentido, el salario mínimo dejó de ser el indicador líder y la influencia determinante en el comportamiento de los salarios contractuales en términos reales.

Otra manera de medir los reajustes de la fuerza de trabajo es a través de los incrementos o decrementos en la productividad.⁽¹⁰⁾ Cuando la productividad de la mano de obra cambia, el cambio puede estar provocado por un conjunto de razones diferentes, como pueden ser: i) los aumentos o disminuciones en el capital físico de las empresas; ii) los aumentos o disminuciones en la cantidad de trabajadores; iii) los cambios en la intensidad de uso de los diferentes factores de la producción (capital físico, mano de obra, etc.) y los cambios en la tecnología; iv) el nivel de preparación de la mano de obra, es decir, la educación y la capacitación de los trabajadores, y, v) los movimientos de la mano de obra de un sector a otro.

Es importante dejar claramente establecido que la productividad en la industria mexicana es baja respecto a los líderes internacionales, por un lado, y, por otro, bastante desigual entre las diferentes ramas industriales. De acuerdo a algunas estimaciones, para el periodo 1980-84, la productividad de la industria mexicana varió, comparada con la productividad del líder mundial según la rama industrial, desde 11 por ciento en maquinaria eléctrica, hasta 62 por ciento en la manufactura de productos derivados de minerales no metálicos (como el vidrio, el cemento, el barro, la cerámica, etc.). Además de ser completamente diferente el

nivel de productividad, su crecimiento también fue heterogéneo en las distintas ramas de la industria mexicana: varía desde 17.6 por ciento anual en vehículos de transporte, hasta un decremento de 4.7 por ciento en productos de plástico para el periodo 1986-88. Estas cifras ponen de manifiesto que no se pueden hacer juicios generalizados acerca de la productividad en la economía mexicana en su conjunto.

De cualquier modo, retomando la idea de que los cambios en la productividad pueden ser explicados por muchas razones, debe quedar claro que ni el nivel de la productividad ni su crecimiento, son características estáticas de una rama industrial o de una economía, pues conforme cambian las circunstancias macro y microeconómicas, la productividad también se modifica.

Lo que sí se puede afirmar es que los cambios en la productividad en el caso de la economía mexicana se pueden explicar en su mayor parte por lo que se conoce como efectos asignación; es decir, por el flujo de recursos que se origina cuando éstos pasan de las actividades menos productivas a las que ofrecen un nivel más alto de productividad y, por lo tanto, mayores ganancias.(11)

CUADRO 4
REASIGNACION DE FACTOR TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

AÑO	CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ECONOMIA	SUMA DE EFECTOS	EFECTO PRODUCTIVIDAD	EFECTO ASIGNACION	PORCENTAJE ATRIBUIBLE AL EFECTO ASIGNACION
1950-60	2.96	N.D.	N.D.	N.D.	33.00
1960-70	4.61	N.D.	N.D.	N.D.	28.00
1970-75	3.23	N.D.	N.D.	N.D.	28.00
1981	2.40	2.61	2.05	0.56	21.43
1982	-0.25	0.20	-1.46	1.66	53.22
1983	-1.87	-1.10	-1.36	0.26	16.08
1984	1.27	1.49	0.51	0.97	65.55
1985	0.36	0.57	0.21	0.36	63.40
1986	-2.27	-1.91	-2.94	1.03	25.98
1987	0.68	0.87	0.57	0.30	34.72
1988	0.83	1.04	0.35	0.70	66.77
1989	1.71	2.03	1.43	0.60	29.59

N.D.: No disponible

Fuente: La metodología fue la de Syrquin, Moshe. "Resource Reallocation and Productivity Growth" en *Economic Structure and Performance: Essays in Honor of Hollis B. Chenery*. Moshe Syrquin, Lance Taylor y Larry E. Westphal (Eds.). Orlando: Academic Press, 1984. PP. 75-101.

Elaborado por CIDAC con datos de INEGI.

En el cuadro 4 se puede ver que los efectos asignación han sido sustancialmente mayores a partir de 1982. Esto quiere decir que conforme la economía se ha ido transformando y la apertura hacia los mercados internacionales ha afectado a las diferentes industrias -ya sea de manera positiva

o negativa-, la mano de obra se ha reacomodado poco a poco, tendiendo a concentrarse en las actividades más rentables y competitivas, tal y como lo señala la teoría. Dicho de otro modo: aunque la crisis y la apertura hubiesen ocasionado la quiebra de múltiples empresas y muchos centros de trabajo hubiesen desaparecido, otras fuentes de trabajo y, sobre todo, empresas nuevas o expansiones de las existentes han absorbido a la mayoría de la mano de obra desempleada en el corto plazo, ocasionando efectos asignación que han influido de manera determinante en los niveles y las tasas de crecimiento de la productividad en las diferentes ramas de la industria manufacturera mexicana.

Ahora bien, como se destaca más arriba, el comportamiento de cada división dentro de la industria manufacturera dista mucho de poder representarse a través de este conjunto de datos agregados, mismos que proporcionan una especie de "fotografía" del estado de la industria a grandes rasgos, pero que "guardan silencio" acerca de lo que realmente puede estar pasando al interior de las diversas divisiones industriales. Por eso, a continuación se hace una descripción más detallada de cada una de las divisiones de la industria manufacturera, para terminar con un análisis a nivel rama.

LA "FOTOGRAFIA" DIVISION POR DIVISION

Con el fin de hacer el análisis comprensible y de fácil acceso para fines de consulta, se ha aplicado un conjunto de pruebas iguales a cada división. Cada una de estas pruebas es indicador de una característica que puede ser interesante para cada división en la industria manufacturera. De esta forma, la comparación entre una división y otra se puede realizar de manera inmediata. Las nueve divisiones que se tomaron para hacer este estudio se presentan tal y como

aparecen en el Sistema de Cuentas Nacionales que publica la Secretaría de Programación y Presupuesto. La lista es la siguiente:

Gran División: Manufacturas

División I. Alimentos, Bebidas y Tabaco.

División II. Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero.

División III. Industria de la Madera y Productos de Madera.

División IV. Papel, Productos de Papel, Imprenta y editoriales.

División V. Sustancias Químicas, Derivados del Petróleo, Productos de Caucho y Plásticos.

División VI. Productos de Minerales no Metálicos, exceptuando Derivados del Petróleo y Carbón.

División VII. Industrias Metálicas Básicas.

División VIII. Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo.

División IX. Otras Industrias Manufactureras.

Los procedimientos seguidos para determinar los valores de los indicadores resultantes, así como el significado de cada uno de ellos, se describe a continuación:

1. Participación del PIB de la división como porcentaje del PIB total de la industria manufacturera.- Este indicador se define como:

$$PR = \frac{PIBi}{PIBt}$$

donde: PIBi = PIB de la división manufacturera i.

PIBt = PIB manufacturero.

Aunque muy sencillo en su determinación, este indicador se puede utilizar para establecer si hay divisiones industriales que están desapareciendo o se están haciendo cada vez menos importantes dentro de la producción manufacturera. Esto podría ser un buen indicio de que la economía se está especializando en la producción de ciertos bienes para aprovechar ventajas comparativas, competitivas o de economías a escala.

2. Índice de especialización.- El índice de especialización está definido por:

$$IEi = \frac{Xi/Xt}{PIBi/PIBt}$$

donde: Xi = exportaciones anuales de la división manufacturera i.

Xt = exportaciones manufactureras totales anuales.

PIBi = PIB de la división manufacturera i.

PIBt = PIB manufacturero.

Si $IEi > 1$, significa que la participación de la división i en las exportaciones manufactureras es superior a la participación de la misma en el producto, por tanto, la división está especializada (u orientada) al comercio exterior vía exportaciones. Por el contrario, si $IEi < 1$, entonces no hay especialización, o visto de otra forma, la producción de la división está orientada al mercado interno.(12)

Si se encuentra que son muchas las divisiones que han cambiado su orientación comercial después del cambio estructural, entonces se podrá decir que ya son observables algunos efectos de la competencia externa sobre la industria manufacturera.

Es muy importante notar que este índice se refiere a la especialización específica de las diferentes divisiones en cuanto a su actividad comercial (concretamente, su actividad exportadora). Es decir, indica si la división *i* se ha vuelto más o menos exportadora, no si la economía se ha especializado en la producción de ciertos bienes. Este índice no dice nada, a priori, sobre la desaparición de algunas industrias de la economía a consecuencia de la especialización.

3. Efecto apertura.- El efecto apertura aparece cuando los flujos del exterior de productos de uso final aumentan a raíz de la apertura comercial de la economía. Este es un complemento muy importante para la interpretación del indicador de la participación de la división *i* en la producción manufacturera: cuando se encuentran sectores industriales que presentan una caída relativa en su producto junto con un incremento significativo de las importaciones, no necesariamente se puede decir que los costos del ajuste a partir de la apertura comercial hayan tenido efectos devastadores. A través de la medición del efecto apertura se puede eliminar el supuesto de que los productos de importación para el sector *i* de la economía son perfectos sustitutos de los productos de dicho sector. Es decir, con este indicador se podrá saber si el aumento en las importaciones es debido a que las empresas de la división han diversificado sus fuentes de insumos para la producción, han destinado sus importaciones a la acumulación de capital físico y tecnológico que se traducirá más tarde en exportaciones, o si más bien han aumentado las importaciones de bienes sustitutos a los producidos en México.

El efecto apertura se mide simplemente observando la composición de las importaciones de la división *i* -para cada año- entre importaciones de bienes de consumo final, intermedio y de capital. De esta manera, puede ser posible identificar las divisiones de la industria manufacturera que antes estaban

especializadas en el mercado interno, pero que ante una depresión del mercado doméstico (con la consecuente caída en su valor agregado), se están preparando para ingresar a la competencia internacional a través de importaciones de bienes de consumo intermedio y de capital.

4. Importaciones, exportaciones y balanza comercial.- Con el análisis de estos datos, se busca determinar si se da el caso de alguna división en la que el PIB haya registrado una fuerte caída al mismo tiempo que se han importado cada vez más bienes correspondientes a esa división. Además, se tratará de relacionar el comportamiento de la balanza comercial de cada división con su nivel de productividad, así como con su dispersión salarial con respecto a la media de la industria manufacturera.

CUADRO 5

RESULTADOS

DIVISION	Participación relativa en el PIB manufacturero	Indice de especialización hacia las exportaciones	Efecto apertura	Participación relativa en comercio manufacturero	Importaciones, Exportaciones y Balanza Comercial
I	Alta. Fuerte crecimiento en 1982-1983 y 1986. Aunque luego de 1981 la tendencia es errática, su promedio es superior después de la crisis que antes de ella.	Por cualquier medida, la división cada vez más se desespecializa a la exportación. Aunque en bienes de consumo final el índice es superior a uno, medido por el total el índice es menor a uno desde 1980.	Aunque siempre las importaciones de bienes de consumo final han sido las mayores, si se puede hablar de un efecto crisis de 1982 y 1986 y de un efecto apertura importante a partir de 1987.	Mientras su participación total de importaciones crece ligeramente (explicada en su mayoría por la importación de bienes de consumo final), su participación total en las exportaciones muestra una caída importante.	Importaciones: a partir de 1980 caen; sin embargo luego de 1987 crecen rápidamente (sobretudo las de consumo final). Exportaciones: estables hasta 1986. En 1987 crecen de manera importante.
II	Media. Caída constante a lo largo de todo el periodo de estudio.	Por cualquier medida siempre menor a uno. A partir de 1983,	Hay un fuerte efecto crisis desde 1983 hasta 1987. A	Su participación en la importación de bienes de consumo final cae	Importaciones: crecen dramáticamente a partir de 1988.

		tiende a aumentar su especialización para la exportación.	partir de ese año, se puede hablar de un efecto apertura importante	fuertemente en 1983, aunque a partir de 1984 crece constantemente. Su participación en las exportaciones se estabiliza luego de caer constantemente hasta 1983.	Exportaciones: crecen de manera importante a partir de 1986, sobretodo las de bienes de consumo intermedio
III	Baja. Cae de manera importante en 1981 y en 1986-1989. Sin embargo, a lo largo de todo el periodo de estudio tiene tendencia descendente.	Por cualquier medida siempre menor a uno. Cabe destacar que, medido por los bienes de consumo nacional, la división se desespecializa hacia las exportaciones.	Hay un ligero efecto apertura a partir de 1986.	Su participación en las importaciones no muestra cambios importantes. Sin embargo su participación en las exportaciones de bienes de consumo final cae de manera muy importante a partir de 1982.	Importaciones: caen en 1982-1983. Sin embargo crecen a partir de 1984, y de manera importante a partir de 1988 (las de consumo intermedio). Exportaciones: crecen desde 1986, sobretodo las de consumo intermedio.
IV	Baja. Tendencia creciente a lo largo de todo el periodo de estudio.	Medido por bienes de consumo final, muestra una desespecialización importante a partir de 1982. A partir de 1983, por cualquier medida es menor a uno.	Hay un efecto crisis en 1983 y en 1987. A partir de ese año, se puede hablar de un efecto apertura considerable.	La participación en las importaciones de bienes de consumo final es errática; las demás importaciones son bastante estables. La participación en las exportaciones de consumo final tienen un tendencia decreciente a lo largo de todo el periodo.	Importaciones: crecen desde 1983, pero de manera importante a partir de 1987 (sobretodo bienes intermedios). Exportaciones: crecen a partir de 1986; crecen más las de consumo intermedio que las finales.
V	Media-Alta. Tendencia creciente a lo largo de todo el periodo de estudio.	Medido por el total es mayor a uno, aunque con una ligera tendencia a la baja a partir de 1986. Medido por bienes de consumo final, durante 1983-1985 el índice es mayor a uno. Se	Ligero efecto crisis en 1983 y uno apertura, también muy ligero, a partir de 1988.	Durante 1984-1985, tanto su participación en importaciones como exportaciones de bienes de consumo final aumenta significativamente. Por lo demás, sus participaciones	Importaciones: tendencia creciente luego de una caída de 1982-1983 Exportaciones: tendencia creciente a excepción de los años 1982 y 1986. (Casi todo el comercio es

		puede decir, que la división se está desespecializando		son bastante estables.	de bienes intermedios).
VI	Baja. Tienen una fuerte caída en 1981. Se mantiene prácticamente estable hasta 1987, cuando tiene un repunte que vuelve a perder el año siguiente.	Por cualquier medida se establece y menor a uno.	Tiene un ligero efecto crisis en 1983, pero un efecto apertura muy marcado a partir de 1986.	Su participación relativa en las exportaciones es bastante estable. De su participación en las importaciones es importante señalar que luego de mostrar una tendencia descendente hasta 1983, repuntan de forma dramática entre 1986 y 1988.	Importaciones: caen en 1982-1983, pero repuntan sobretodo, a partir de 1987. Exportaciones: crecientes desde 1983
VII	Baja. Tendencia errática con repuntes inmediatamente luego de las dos crisis: 1982 y 1986.	Medido por el total superior a uno a partir de 1982. Esta división se especializa sobretodo en la exportación de bienes de consumo intermedio. Medido por este tipo de bienes, el índice es superior a dos desde 1983.	En esta división no hay efectos apertura.	Su participación en las importaciones tienen una tendencia ligeramente descendente. Su participación en las exportaciones – sobretodo de bienes de consumo intermedio–, además de ser importante, tiene una tendencia claramente ascendente.	Importaciones: luego de caer fuertemente sus importaciones de bienes de consumo intermedio en 1982-1983, repuntan poco a poco hasta la fecha. Exportaciones siempre ascendentes, excepto en 1985.
VIII	Alta. Muestra una fuerte caída en 1982-1983, y otra en 1986, ambas en años de crisis. Sin embargo globalmente tiene una tendencia la recuperación a partir de 1987.	Medido por cualquier tipo de bienes es siempre mayor a uno. Su índice medido por el total es superior a cuatro. Además, medido por bienes de consumo final, el índice es creciente a partir de 1986, año en que por primera vez es mayor a uno.	Hay un muy ligero efecto crisis en 1982-1986. A partir de ese año hay un efecto apertura pequeño.	Tanto su participación en las exportaciones como en las importaciones de bienes de capital es cercana a 100% y bastante estable. Su participación en las exportaciones de bienes de consumo final además de ser importante, es creciente.	Importaciones: caen en 1982-1983; a partir de entonces son crecientes. Exportaciones: crecientes a partir de 1983.

IX	Muy baja. Decreciente excepto en 1984-1985.	Medido por bienes de capital, el índice crece de manera muy importante entre 1983 y 1985, pasando de ser menor a uno hasta un valor cercano a dos. Sin embargo, a partir de 1986 vuelve a ser menor a uno.	Esta división también presentó el efecto crisis en 1983 y el efecto apertura de 1987. Además, cabe de bienes de capital aumentan como porcentaje del total.	La participación en las importaciones de bienes de consumo es creciente a partir de 1984. La participación en las exportaciones de bienes de capital aumenta mucho en 1983-1985, pero luego vuelve a ser a sus niveles normales.	Importaciones: crecientes de manera importante a partir de 1988. Exportaciones: crecientes a partir de 1983, y más marcadamente a partir de 1986.
----	---	--	---	--	---

NOTA: Para consultar la información completa, confrontar el anexo correspondiente.

Del cuadro 5, que contiene un resumen de los resultados obtenidos para cada indicador en cada división, se pueden inferir algunas características generales de la industria manufacturera mexicana.(13)

Con respecto al primer indicador -participación relativa del PIB de la división en el PIB manufacturero total-, se puede decir que sí hay divisiones de la industria que están "desapareciendo", o, más precisamente, que están perdiendo importancia relativa con respecto a las demás divisiones. Estos serían los casos de las divisiones II (textiles y cuero), III (madera) y IX (otras industrias). Por otro lado, también se puede observar que hay divisiones que están ganando importancia relativa dentro del total del PIB manufacturero. Estos serían los casos de las divisiones IV (papel e imprenta), V (química) y VIII (maquinaria y equipo) a partir de 1987.(14)

De acuerdo con este primer resultado general, se podría pensar que la economía se está especializando en efecto en la producción de ciertas manufacturas, posiblemente en las que México tiene alguna clase de ventaja comparativa o competitiva con respecto a sus competidores comerciales. Dicho de otra forma y en un sentido muy general, después del cambio estructural (de la

apertura comercial específicamente), la economía ha respondido, tal y como lo señala la teoría, dejando de producir las cosas en las que no se es eficiente, para especializarse en la producción de los bienes que se pueden fabricar con eficiencia.

Es importante señalar, además, que las tres divisiones que se encuentran en posible proceso de extinción tienen una participación relativa histórica ya de por sí baja en promedio dentro del producto total manufacturero. En cambio, las tres divisiones de la industria manufacturera que reflejan un posible proceso de especialización tienen una participación relativa histórica más bien alta en promedio dentro del PIB manufacturero. Asimismo, no hay que pasar por alto que cuando el PIB manufacturero crece, la participación relativa creciente de alguna división indica que, en comparación con las demás divisiones, ésta tiene un comportamiento relativo mejor que el promedio. Análogamente, cuando el PIB manufacturero decrece, una participación relativa decreciente de alguna división, indica un comportamiento inferior al promedio en cuanto a producción. En la siguiente gráfica se observa el crecimiento de la producción manufacturera en general:

GRAFICA 3

PIB MANUFACTURERO REAL

Por lo que respecta al segundo indicador -índice de especialización hacia las exportaciones- se puede decir que, en general, todas las divisiones tienden a desespecializarse en lo que a comercio exterior se refiere -específicamente en lo relativo a su actividad exportadora-. Con excepción de las divisiones VII (industrias metálicas) y VIII (maquinaria y equipo) -que siempre han estado especializadas en la exportación- y de la división II (textiles y cuero) que tiende a especializarse cada vez más en el comercio con el exterior (y que, como se verá más adelante, es la

división que ha resultado más dañada con el cambio estructural), los índices de especialización, medidos por cualquier tipo de bienes -consumo final, intermedio o de capital- son decrecientes para la mayoría de las industrias manufactureras.

Este resultado posiblemente se explique por la falta de competitividad en los mercados internacionales de la mayor parte de la industria mexicana; es decir, al no poder competir en el exterior, la mayor parte de la producción se destina al mercado interno, mismo que se conoce mejor y que, por lo tanto, concede cierta ventaja a los productores nacionales sobre los extranjeros.

Respecto del tercer indicador se puede decir, con toda seguridad, que efectivamente la economía ha enfrentado un efecto apertura bastante significativo (en el caso de la industria manufacturera, la excepción es la división VII). Así como inmediatamente después de la crisis de 1981-82 las importaciones de bienes de consumo cayeron de manera generalizada, al abrirse definitivamente la economía con la entrada al GATT en 1986 y con el PSE hacia finales de 1987, se registró una "fiebre" por importar toda clase de bienes sustitutos a los producidos por la industria manufacturera nacional que ocasionó la aparición del efecto apertura.(15)

GRAFICA 4

IMPORTACIONES TOTALES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

Sin embargo, a pesar del efecto apertura al que se hace referencia en el párrafo anterior, no se puede pasar por alto que las divisiones en la industria manufacturera han aumentado el volumen de sus importaciones de bienes de consumo intermedio desde 1987-88; es decir, de los insumos necesarios para la producción.(16) Desde otro punto de vista, puede afirmarse que todas las divisiones de la industria manufacturera, especializadas o no en exportar, han diversificado sus fuentes de insumos.

Esto es importante si se considera que una de las críticas más fuertes a la apertura comercial ha sido el aumento sostenido y creciente de las importaciones en todos los sectores de la economía, que poco a poco ha convertido el superávit de la balanza comercial total de México en un déficit. A pesar de esto, en el caso de la industria manufacturera, si bien ésta ha enfrentado un efecto apertura considerable y generalizado, su déficit comercial no se puede explicar en su totalidad -ni siquiera en su mayor parte- por el efecto apertura. En términos de la balanza comercial de manufacturas, hay que tomar en cuenta como un factor determinante de su saldo la importación de bienes de uso intermedio.

Otro hecho que no debe dejar de mencionarse es que las importaciones de bienes de capital (a las cuales se suele ligar la importación de tecnología) no han aumentado significativamente en relación al total de las importaciones en la mayoría de las divisiones. Sin embargo, para el periodo en estudio, entre 96 y 99 por ciento de las importaciones de bienes de capital de la industria manufacturera las ha realizado la división VIII (productos metálicos, maquinaria y equipo), por lo que los movimientos en las importaciones de esta división afectan determinadamente lo que sucede con este rubro para el total de la industria manufacturera.(17) Es así que, para el conjunto de las divisiones, las importaciones de bienes de capital de hecho sí han crecido, si no con más rapidez, al menos a un ritmo semejante a las demás a partir de 1987.

Ahora bien, respecto a la balanza comercial por división, se ve claramente que no hay una sola de ellas que haya pasado de un déficit a un superávit comercial en ningún momento después de 1983. Al contrario, las que han cambiado el saldo de su balanza comercial, lo han hecho de positivo a negativo (como serían los casos de las divisiones I, II y IX entre 1988 y 1989 y las divisiones III y VII entre 1989 y 1990). Sin embargo, todas y cada una de las divisiones muestran un fortalecimiento de sus cuentas con el exterior (esto es, un

aumento del superávit o una reducción del déficit, según el caso) durante 1982-83 y 1986-87, así como un deterioro (una reducción del superávit o un aumento del déficit) de su balanza comercial a partir de 1989, primer año del gobierno de Carlos Salinas.

Así, se puede decir que el fortalecimiento casi general de las cuentas con el exterior para 1982-83 y 1986-87, se relaciona más a: *i*) la caída en las importaciones por el efecto crisis (véase nota número 15); *ii*) a los apoyos que comienzan a recibir los exportadores como parte de la estrategia gubernamental para enfrentar la crisis, y, *iii*) a un mercado interno deprimido a consecuencia de la crisis; que a un verdadero fortalecimiento de la competitividad internacional de la industria mexicana.

La única división que ha logrado mantener una posición superavitaria con el exterior (a pesar del deterioro en su balanza comercial a partir de 1989 como ya se mencionó), es la VI, que aglutina a los productos de minerales no metálicos como el cemento, el vidrio y la cerámica.

Finalmente, no se debe pasar por alto que tanto 1982, como 1986-87, son años que marcan cambios importantes en el comercio exterior que realiza la industria manufacturera. Por lo que respecta a 1982 se puede hablar de dos factores clave: la fuerte caída en el ingreso que tuvo como consecuencia una caída directamente proporcional en las importaciones, por lo que se fortalecieron las cuentas con el exterior, y, el cambio en el modelo de desarrollo, que plantea una nueva solución a los problemas que se venían postergando desde el inicio de la década de los setenta. Como resultado, se aprecia una caída en el volumen total de comercio que realiza la industria manufacturera (véase la gráfica cinco más adelante).

Por otro lado, en relación con 1986-87, se debe mencionar la apertura generalizada y definitiva de la economía como el factor más influyente en el

comportamiento del sector industrial en general -tanto microeconómicamente hablando como en su comercio exterior-.(18) El resultado más inmediato es, al contrario del obtenido en 1982-83, un aumento significativo en el volumen de comercio de manufacturas, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

GRAFICA 5

VOLUMEN TOTAL DE COMERCIO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

Sin embargo, si bien se puede decir que estos cambios afectaron a toda la industria manufacturera, no se puede afirmar que la crisis, la apertura comercial o el agravamiento de la crisis en 1986 a consecuencia de los sismos de 1985 en la ciudad de México y la caída de los precios del petróleo a mediados de 1986, hayan afectado homogéneamente al sector industrial. Esto se puede corroborar analizando los cambios en la participación relativa dentro del comercio manufacturero de cada división en el cuadro 5.

En tanto que para algunas divisiones la crisis de 1982 ocasionó una seria disminución en su volumen de comercio, para otras la apertura comercial fue mucho más determinante en la cantidad de comercio que llevan a cabo después de 1987. Los cambios en estas participaciones relativas durante el periodo de estudio son tantas y de tal magnitud, que lo único que se puede concluir de su examen es que para ninguna división de las manufacturas han significado lo mismo los cambios a los que se han tenido que enfrentar luego de 1982.

De cualquier modo, el análisis no se puede detener en la descripción de los resultados para cada indicador por separado. Para tener una idea más clara de los cambios que ha experimentado la industria manufacturera después de 1982, se procede a continuación a relacionar los diferentes indicadores, de modo de estar en condición de responder a ciertas preguntas clave.

Una de las primeras implicaciones de la teoría, en términos de lo que se describe en el capítulo I, es que al abrir la economía, al menos algunas ramas, si no es que divisiones completas de la industria, podrían desaparecer por su ineficiencia. De este modo, se tiende a culpar a la apertura comercial de este resultado.

Unos párrafos más arriba, utilizando como base el análisis de las participaciones relativas del PIB de cada división en el PIB manufacturero total, se hizo notar que sí hay divisiones industriales que, al menos, están perdiendo ya importancia relativa, y que probablemente tienden a la extinción. Sin embargo, si se relacionan los indicadores de apertura comercial (específicamente el efecto apertura) con las participaciones relativas dentro del PIB total de la industria, no se puede afirmar que la apertura de la economía sea la única causa -y quizá tampoco la más importante- de este proceso. Si se toma, por ejemplo, el caso de la división II (textiles y cuero), se puede ver que al mismo tiempo que enfrenta un efecto apertura importante a partir de 1987, su participación relativa dentro del PIB manufacturero es claramente descendente (y la caída más pronunciada a partir de ese año). Sin embargo, dicha participación ya caía desde antes, por lo que en este caso el efecto apertura no es la única causa de la caída relativa en la producción de textiles, sino sólo un refuerzo de ella. Otro ejemplo es la división III (madera), misma que presenta un comportamiento semejante.

No se puede decir lo mismo, sin embargo, de otras divisiones, en especial de la IV (papel e imprenta) y de la V (química), las cuales aumentan su producción relativa a las demás aun cuando hayan enfrentado efectos apertura a partir de 1987 y 1988, respectivamente. Por eso, aunque se reconozca que el efecto apertura puede tener consecuencias negativas sobre la producción de algunas divisiones industriales, no se puede concluir que sea una causa determinante y absoluta del desempeño de todas las empresas dentro de esas divisiones en el

caso de México.

Se puede también afirmar, por otra parte, que las divisiones industriales en las que la economía se especializa en cuanto a producción para aprovechar ventajas -ya sean comparativas o competitivas-, tienen una mayor facilidad para incorporarse a los mercados internacionales que el resto de las divisiones. En términos de los indicadores que se manejan en este capítulo, esto quiere decir que aquellas divisiones que aumentan su producción relativa -o dicho de otra forma, aquellas a las que les "va mejor", comparativamente hablando- son las que tienen índices de especialización hacia el comercio exterior más altos. De hecho, se podría decir que una de las razones por las que estas divisiones aumentan su producto relativo, es que logran colocar una parte importante de su producción en el exterior (evitando así las fluctuaciones naturales del mercado interno en una economía que se encuentra en un proceso de estabilización y recuperación, y que involucra, por lo tanto, la incertidumbre durante un periodo considerable de dicho proceso).

Para el caso específico de México, sí hay algunos indicios de que esto está sucediendo. A pesar de que anteriormente se mencionó que ninguna división muestra índices de especialización claramente crecientes, hay algunos casos en que se puede hacer una relación directa entre el índice de especialización y la participación relativa dentro del PIB manufacturero.

La división VII (industrias metálicas), por ejemplo, muestra que cada vez que aumenta su índice de especialización para bienes de consumo intermedio, se da una mejora muy notoria en su producción relativa. Esto se aprecia especialmente en los años 1983 y 1984.(19)

La división VIII (maquinaria y equipo), a su vez, deja ver, a partir de que se especializa en la exportación de bienes de consumo final en 1986, una participación relativa creciente dentro de la producción manufacturera. En este

caso hay que considerar, además, dos factores particularmente importantes: primero, que medido a través de los bienes de capital, de los bienes de consumo intermedio y del total de exportaciones que realiza, el índice de especialización de la división ha sido tradicionalmente mayor a uno. Segundo, que la mejora en la producción relativa se presenta con un rezago de un año a la mejora en el índice de especialización medido por los bienes de consumo.(20)

Para la división IX (otras industrias), se puede ver que, cuando se especializa en la exportación de algún tipo de bienes (es decir, que el valor del índice de especialización medido por cualquier tipo de bien es mayor a uno), mejora su participación relativa dentro de la producción.(21) A pesar de esto, no se puede decir que haya una relación, al menos inmediata, entre el desempeño relativo de cada división en cuanto a producción, y su participación relativa dentro del comercio total de la industria manufacturera.

Por otro lado, como se apunta en el primer capítulo, otra consecuencia del paso de la economía cerrada a la economía abierta que señala la teoría es que, al relacionarse los sectores productivos con el exterior, los salarios reales tienden a responder más a los movimientos en los niveles de productividad como resultado de la competencia que a relaciones institucionalizadas o politizadas entre los productores y las autoridades. En el caso de México todavía no hay evidencia estadística de que la dispersión salarial haya aumentado como una consecuencia de los cambios en la productividad,(22) aunque empíricamente ya se observa que en las industrias exportadoras los salarios reales tienden a crecer por arriba de la media nacional. Aún más, en la Industria Maquiladora de Exportación (IME) -que sería el caso extremo de una industria volcada hacia el exterior-, las diferencias salariales no se explican por disposiciones oficiales, sino que están más relacionadas con las fuerzas de los mercados laborales, los grados de competitividad de las maquiladoras y con los mercados hacia los cuales se dirigen

los productos. Una prueba inequívoca de que esto está sucediendo es que, en la IME, el valor de las prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo representa, aproximadamente, sólo 17 por ciento del total de prestaciones; las prestaciones económicas orientadas al estímulo de los trabajadores (como el bono de despena y el pago de transporte) significan 58 por ciento, y, aquellas dirigidas directamente al aumento de la productividad (como los bonos de asistencia, puntualidad y productividad) representan, en promedio, 25 por ciento de las prestaciones totales.(23)

Además, sí se pone de manifiesto una relación de causalidad entre el índice de especialización y la dispersión salarial, aunque es importante aclarar que los resultados no fueron iguales para todas las divisiones. Mientras que para las divisiones I, III, IV y VII se encuentra que la especialización a la exportación implica una menor dispersión salarial, se observa que para la V y la VI implica una mayor dispersión.(24) Dicho de otra forma, mientras que para unas divisiones el especializarse a la exportación no implica grandes cambios en los salarios reales, para otras sí.(25)

En cualquier caso, quizá tengan que pasar algunos años más antes de que se puedan obtener pruebas estadísticas claras y definitivas de la relación teórica entre el crecimiento de los salarios reales y el crecimiento de los niveles de la productividad. La apertura de la economía no se ha permeado aún a todos los niveles de la cadena productiva, de modo que todavía no son observables las consecuencias de una mayor vinculación a la competencia internacional sobre los salarios reales.

Así pues, a partir de los datos agregados a este nivel, puede concluirse que la industria manufacturera no ha resentido de manera generalizada e irreversible los efectos de la crisis de 1982, así como tampoco los de la crisis de 1986 o de la apertura definitiva de la economía en 1987. Si bien se pueden encontrar divisiones

a las que no han favorecido los cambios que experimenta la economía mexicana desde 1982, esto no ha sucedido de manera generalizada en las nueve divisiones para las que se reportan datos tradicionalmente en las cuentas nacionales.

En tanto que, por ejemplo, las divisiones II y III sí han tenido un desempeño "malo" a raíz de los cambios en el contexto macroeconómico, las divisiones IV y V son ejemplos de conductas "espejo"; es decir, estas dos últimas han mostrado un comportamiento favorable relativamente a las demás. Asimismo -con la excepción quizá de la división II que agrupa las actividades textiles y de la industria del cuero- no puede sostenerse que alguna división de la industria manufacturera muestre un mal desempeño en todos los indicadores.

Por ejemplo, la división III (industria de la madera y productos de madera), que cada vez pierde más importancia relativa dentro de la producción de la industria manufacturera, tiende a aumentar su grado de especialización hacia las exportaciones, lo que posiblemente sea un factor decisivo en una recuperación futura. Además, las importaciones de bienes intermedios se acercan al 100 por ciento en esta división, al mismo tiempo que su volumen de comercio es notoriamente creciente. Si bien su participación relativa dentro de las exportaciones totales de la industria manufacturera es baja -y en el caso de los bienes de consumo final dicha participación tiende a decrecer claramente- su participación relativa en la exportación de bienes de consumo intermedio repuntó durante 1986-89. Quizá, las empresas ubicadas en esta división industrial estén cambiando la naturaleza de su actividad para importar materias primas, agregar valor a ellas y exportarlas, en vez de hacerlo como productos terminados, como productos que sirvan de insumos a otras industrias en el extranjero.

Finalmente, hay que aclarar que, a pesar de que el resumen de resultados en el cuadro 5 indique que no hay gran peligro para la industria manufacturera como un todo en el contexto macroeconómico actual, los datos agregados a este

nivel "esconden" el comportamiento de las diferentes ramas industriales que componen las divisiones para las que se ha hecho el análisis. Por tanto, se prosigue con el análisis de datos, pero a un nivel mucho más desagregado, para concluir con el análisis específico de las empresas, único modo de explicar cualitativamente los cambios por los que atraviesa la economía mexicana.

LAS "FOTOGRAFIAS" DE LAS DISTINTAS RAMAS

La ventaja más inmediata de la desagregación de datos es que permite observar hacia "dentro" de las cifras que ya se analizaron antes, y de este modo puede explicar el comportamiento de cada una de las ramas de la industria manufacturera. Además, el "acercar la lupa" para ver los detalles de la industria manufacturera, permite formular explicaciones de por qué una rama específica muestra un desempeño favorable cuando se encuentra dentro de una división que, como un todo, parece estar destinada a la extinción en el contexto de un proceso de apertura comercial.

Para el análisis rama por rama también se utilizó la clasificación propuesta en el Sistema de Cuentas Nacionales que elabora el INEGI. La lista completa de las 49 ramas que componen la industria manufacturera se puede consultar en el apéndice correspondiente. Así, los procedimientos utilizados para determinar los valores de los indicadores empleados en el análisis rama por rama, así como el significado de cada uno de ellos, se describen a continuación:

1. Participación del PIB de la rama como porcentaje del PIB total de la industria manufacturera.- Matemáticamente, este indicador se define de igual forma que en la sección pasada, por supuesto, en términos de la producción por rama. Similarmente, a través de este indicador se puede saber si hay ramas que tienden

a desaparecer o a perder importancia dentro de la producción manufacturera total. Para este análisis son de particular importancia las ramas que, dentro de una división con un desempeño "malo", se comportan favorablemente, pues precisamente debe quedar claro que aun con condiciones adversas para la industria manufacturera en general en el contexto de una economía más abierta, no se puede decir que todas y cada una de las empresas que pertenecen a una rama o división con problemas (definidas de la manera tradicional), vayan a desaparecer.

De acuerdo a la teoría, y dado que la economía mexicana está pasando por un proceso de apertura que presumiblemente implica que la producción se debe especializar en aquellos bienes que México puede producir con algún tipo de ventaja (comparativa o competitiva), de modo que la competitividad de la economía en su conjunto crezca, se esperaría observar que algunas ramas tendieran a desaparecer, mientras otras aprovecharían sus ventajas frente a la competencia interna y externa para expandirse, crecer y ganar importancia relativa dentro del producto total manufacturero. En pocas palabras: la composición relativa del PIB manufacturero debería estar cambiando al tiempo que la contribución relativa de unas ramas aumenta y la de otras disminuye.

Ahora bien, para poder hacer las comparaciones necesarias, se han agrupado las 49 diferentes ramas en dos categorías principales de acuerdo al crecimiento de su participación relativa dentro del PIB manufacturero: i) aquellas cuya participación relativa crece más que el promedio de la participación relativa de las 49 ramas, y ii) aquellas cuya participación relativa crece menos que dicho promedio.

Así, dado que la economía vive un proceso de cambio estructural, una de las preguntas a contestar es por qué algunas ramas crecen más que otras en el contexto de este cambio. Este análisis explicará dicho crecimiento a través de sus

relaciones con los indicadores que siguen.

2. Volumen del comercio de la rama medido como porcentaje de su producción total.- Este índice muestra qué tan importante es el total de importaciones y exportaciones que realiza la rama. Matemáticamente es el cociente entre la suma de las importaciones totales más las exportaciones totales, y la producción total de dicha rama.

$$\text{Vol. de Comercio} = \frac{M_i + X_i}{\text{PIBi}}$$

donde: M_i = importaciones de la rama i .

X_i = exportaciones de la rama i .

PIBi = producción total de la rama i .

Para poder hacer las comparaciones necesarias de manera objetiva, también se agrupó a las ramas en dos categorías: *i*) aquellas cuyo índice de volumen de comercio es mayor que el índice de volumen de comercio total de la industria manufacturera, y *ii*) aquellas cuyo índice de volumen de comercio es menor que el índice de volumen de comercio manufacturero.

Relacionando el valor de este indicador para cada rama con la tasa de crecimiento correspondiente, se esperaría poder determinar si la apertura de la economía y la consecuente generación de comercio han traído algún beneficio a la industria mexicana. Específicamente, si el comercio ha sido bueno, se esperaría que las ramas con mayor volumen de comercio fueran las que crecieran por arriba de la tasa de crecimiento promedio para las 49 ramas manufactureras.

3. Índice de comercio intraindustrial.- Este indicador hace referencia a la proporción del comercio total de cada rama que explota ventajas relacionadas a la existencia de economías a escala, productos diferenciados y mercados oligopólicos o en competencia monopolística;(26) es decir, este indicador señala qué proporción del comercio de cada rama es de tipo intraindustrial. A diferencia del comercio interindustrial, que se basa en las ventajas comparativas y en la dotación relativa de factores de los diferentes países, el comercio "intra" se lleva a cabo entre países que poseen una dotación relativa de factores de producción muy similar, por lo que las llamadas ventajas comparativas no son determinantes en la sobrevivencia de las empresas.

Así, cuando una economía se abre al comercio, no necesariamente se deben observar desapariciones de industrias completas, sino más bien una especialización dentro de las empresas: algunas desaparecen y otras se expanden dentro de la misma industria.(27)

Matemáticamente, el valor que toma este indicador se obtiene de la siguiente manera:

$$I_j = 1 - \frac{X_j - M_j}{X_j + M_j}$$

donde: I_j = participación del comercio intraindustrial en el comercio de la industria j .

X_j = exportaciones de la industria j .

M_j = importaciones de la industria j .

Este índice fluctúa entre 0 y 1. Cuando una rama exporta (o importa) bienes sin realizar importaciones (o exportaciones), el índice tiene un valor de 0, lo cual indica que todo su comercio es interindustrial y se basa en ventajas comparativas debidas a una diferente dotación relativa de factores para la producción entre

países. Conforme aumenta el intercambio de bienes dentro de la misma industria, el valor del índice aumenta hasta llegar a 1, lo que indica que las exportaciones e importaciones de la actividad en cuestión son iguales; es decir, el índice toma el valor de 1 cuando lo que se importa es equivalente a lo que se exporta dentro de una misma rama y el comercio no explota ventajas debidas a la dotación relativa de factores para la producción.(28)

Para este indicador, las ramas productivas se agruparon así: i) aquellas cuyo comercio tiene un componente intraindustrial mayor a 50 por ciento, y ii) aquellas cuyo comercio tiene un componente intraindustrial menor a 50 por ciento. En términos del análisis empírico, si la teoría de comercio tradicional (Heckscher-Ohlin) sigue rigiendo al comercio mexicano, se esperaría encontrar que la mayoría de las ramas tiene un índice de comercio intraindustrial menor a 0.5, o en términos porcentuales, menor a 50 por ciento. Esto es, México no estaría transitando hacia una etapa nueva de desarrollo con una planta industrial más parecida cualitativamente a la de los países conocidos como del Primer Mundo. En otras palabras, este sencillo indicador -que no simplista-, diría si México está accediendo a una etapa de industrialización más parecida a la de los países desarrollados; así, se esperaría que su comercio tendiera a tener un componente intraindustrial cada vez mayor, por lo que también se esperaría encontrar que cada vez sean más las ramas con un índice de comercio intraindustrial mayor a 50 por ciento.

4. Índice de especialización.- Este indicador es igual al que se utilizó en el análisis por división, ahora definido para cada una de las 49 ramas de la industria manufacturera. Al igual que para el indicador anterior, en esta parte del análisis se agrupan las ramas en dos categorías: i) aquellas cuyo índice de especialización es mayor a uno, y ii) aquellas cuyo índice de especialización es menor a uno.

Dado el cambio estructural en la economía mexicana y el ajuste por el que pasan las empresas, se esperaría que aquellas ramas especializadas hacia el comercio exterior fueran las que tienen una tasa de crecimiento mayor a la tasa de crecimiento promedio de las 49 ramas.

5. Nivel de productividad.- El nivel de productividad de cada rama se aproximó a través del cociente entre la producción total de la rama y el número de ocupaciones remuneradas dentro de dicha rama.(29) Además, para poder hacer las comparaciones adecuadas, nuevamente se agruparon las ramas en dos categorías: i) aquellas cuya productividad es mayor a la productividad de la industria manufacturera en conjunto, y ii) aquellas cuya productividad es menor a la de la industria manufacturera.

En este caso, dado que la apertura de la economía, la desregulación, y en general las nuevas "reglas del juego" que rigen la actividad económica, implican mayor competencia, y ésta a su vez exige un mayor nivel de productividad, se esperaría que las ramas con un nivel de productividad mayor al nivel promedio en la industria manufacturera, tuvieran una tasa de crecimiento mayor a la tasa promedio.

6. Crecimiento de la demanda interna.- La demanda interna está definida como la suma de la producción más las importaciones menos las exportaciones; es decir, este indicador muestra el crecimiento del consumo interno de los bienes producidos por la rama en cuestión, sin importar si el producto es de origen nacional o extranjero. Una vez más se agrupó a las ramas en dos categorías: i) aquellas cuya demanda interna crece más que la demanda interna de la industria manufacturera total, y ii) aquellas cuya demanda interna crece menos que la demanda interna total.

Este último indicador es importante porque hace referencia a dos cuestiones clave. Primero: cuando era más importante el crecimiento de la demanda interna para impulsar el crecimiento de la industria manufacturera y, a través de ella, a la economía en su conjunto,(30) la crisis petrolera ocasionó una fuerte contracción en esta demanda. Segundo: a medida que se profundiza el cambio estructural, la demanda interna pierde importancia relativa dentro de la demanda total (demanda interna más demanda externa).

De este modo, en el análisis empírico se esperaba encontrar que cada vez fueran más las ramas que crecen a través del comercio internacional y menos las que basan su crecimiento en la demanda interna.

Una vez descrita la metodología y el significado de cada uno de los indicadores, se procede a la interpretación de los resultados numéricos obtenidos, mismos que, para dar fluidez al texto, se pueden consultar con detalle en los cuadros y las gráficas del apéndice correspondiente.

Antes que otra cosa, es importante destacar que de la desagregación de datos para el análisis de las participaciones relativas de cada una de las ramas dentro del PIB manufacturero, se pueden hacer conclusiones valiosas que respaldan la teoría. Efectivamente, el comportamiento de algunas ramas difiere notoriamente del comportamiento de las divisiones que las aglutinan. Por ejemplo: a pesar de que los resultados del análisis división por división indicaban que divisiones completas (como la II, correspondiente a la industria textil) tendían a desaparecer al perder importancia relativa dentro de la producción manufacturera, el análisis rama por rama indica que no necesariamente toda la división tiende a desaparecer.

En el caso específico de la división I, se puede ver cómo, mientras las ramas 11, 13, 18 (carne y lácteos, molienda de trigo y alimentos para animales),

y sobre todo la 23 (tabaco), pierden importancia relativa y se enfrentan a un proceso de extinción en el contexto de la competencia tanto interna como externa, las ramas 12, 19, 21 y 22 (frutas y legumbres, otros productos alimenticios, cerveza y refrescos, respectivamente) ganan poco a poco importancia relativa y consolidan su posición dentro de la industria manufacturera nacional.

El caso de la industria textil es claro en este sentido, ya que cuatro de sus cinco ramas (fibras blandas, fibras duras, prendas de vestir y cuero) enfrentan descensos muy importantes en sus participaciones relativas, a diferencia de la denominada "otras industrias textiles" (rama 26), que entre 1970 y 1989 ha aumentado su participación relativa en casi 50 por ciento. Desgraciadamente, habría que desagregar más los datos para poder determinar qué parte de la industria textil es la que no ha resentido los cambios experimentados por la economía mexicana.

Sin embargo, si bien hay ramas que son atípicas dentro de su respectiva división, también hay divisiones que están compuestas solamente por ramas típicas. Por ejemplo: en la división III, que corresponde a la industria de la madera, tanto la rama 29 como la 30 (aserraderos y triplay, y otros productos de madera y corcho, únicas que pertenecen a esta división), muestran el mismo comportamiento; a saber, ambas ramas pierden importancia relativa después de un año relativamente favorable entre 1985 y 1986. De igual forma, se puede decir que todas y cada una de las 10 ramas que pertenecen a la división V (productos químicos derivados del petróleo), muestran una tendencia a ganar importancia relativa desde la década de los años setenta.

De cualquier manera, el primer resultado que arroja este análisis de datos más desagregados es que, efectivamente, la composición relativa del PIB manufacturero está cambiando, y este cambio se refleja en el proceso de "selección" que implica una apertura de la economía a la competencia del

mercado mundial. Es muy claro que el proceso de apertura no favorece a toda la industria, pero también es muy claro, dado el crecimiento de la industria manufacturera como un todo, que las ramas industriales que se adapten con mayor rapidez y con menos costos a las nuevas reglas de la economía mexicana, constituirán una base mucho más sólida para el crecimiento de México.

Con respecto a los factores que explican más detalladamente de qué depende el éxito o el fracaso de las diferentes ramas industriales, se presentan a continuación los resultados del análisis cuantitativo, dejando para el siguiente capítulo el análisis de la información cualitativa.

CUADRO 6

TABLAS DE RESULTADOS

En el cuadro 6, denominado "Tablas de Resultados", se pueden ver las ramas clasificadas de acuerdo a las categorías planteadas en la metodología descrita anteriormente. Estas categorías se muestran en una serie de tablas -una para cada año del periodo de análisis- de manera que los resultados sean más claros y accesibles. Primeramente, se procederá a la interpretación de los resultados buscando relacionar el crecimiento de la participación relativa con cada uno de los indicadores restantes por separado. Luego, se buscará dar congruencia general a las tablas como un todo.

En cuanto al indicador de Volumen de Comercio -primera sección de la serie de tablas en el cuadro 6- se puede decir que, conforme han pasado los años de reformas, y en particular, conforme se ha ido profundizando la apertura comercial, de las ramas cuya participación relativa dentro del PIB manufacturero crece más que el promedio, la mayoría tiene un volumen de comercio en proporción a su producción mayor que la industria manufacturera total. Así, si en

1982 eran 16 las ramas que presentaban un crecimiento de su participación relativa mayor al promedio y tenían un volumen de comercio relativamente bajo, para 1988 éstas eran sólo 11. Análogamente, si en 1982-83 eran 10 las ramas que tenían un volumen de comercio relativamente alto al tiempo que su importancia relativa crecía menos que el promedio, para 1988 éstas eran sólo seis.

Gráficamente, estos resultados se pueden apreciar en la concentración de ramas dentro de los espacios denominados "alto-alto" y "bajo-bajo" en la primera sección del conjunto de tablas constitutivas del cuadro 6. Es decir, aunque poco a poco, y respondiendo a un proceso de ajuste que se lleva a cabo con cierta lentitud, entre 1980 y 1988 el comercio con el exterior ha tenido cada vez más importancia para la industria manufacturera mexicana. Presumiblemente, la apertura comercial está siendo asimilada cada vez más con mayor celeridad por la economía mexicana. Como resultado, el volumen de comercio de la industria manufacturera en general tiende a ser un factor cada vez más importante en el crecimiento de cada una de las ramas por separado.(31)

En cuanto al índice de comercio intraindustrial, ciertamente no se puede establecer una relación clara entre el crecimiento de la participación relativa de las ramas y su componente de comercio intraindustrial. Sin embargo, teóricamente no es sorprendente este resultado. En principio, no habría por qué esperar que las ramas que crecen por arriba del promedio tuvieran un índice de comercio intraindustrial mayor a 50 por ciento (límite que se estableció arbitrariamente en este estudio para poder separar las ramas en dos categorías). Además, es conveniente aclarar que si se toma empresa por empresa, este índice es más una característica cualitativa que una cuantitativa.

Sin embargo, del conjunto de tablas constitutivas del cuadro 6, se puede ver que cada vez son más las ramas, conforme avanza el cambio estructural de la economía, que realizan mayoritariamente un comercio intraindustrial. Esto es

importante porque permite concluir que la planta industrial de México cada vez se parece más a la de los países con los que comercia. Si se considera que la mayor parte del comercio de México es con los países industrializados (principalmente Estados Unidos), entonces se puede decir que México tiende a parecerse más y más a los países industriales.

Este resultado es importante porque, tal y como lo dice la teoría, no tienen por qué desaparecer ramas completas de la actividad industrial en México. Aunque hoy se observe un claro proceso de extinción en ciertas ramas, podría esperarse que en aquellas cuyo patrón de comercio fuera intraindustrial, algunas empresas crecieran para aprovechar economías a escala, sin importar que desaparecieran todas las demás.

El índice de especialización -tercera sección de las tablas del cuadro 6- sí puede, en cambio, relacionarse directamente con el crecimiento de la participación relativa de las ramas. Una vez más hay que poner atención a cómo, conforme pasan los años -y en especial a partir de la apertura definitiva en la economía en 1985 (32)-, las ramas se concentran en los espacios "alto->1" y "bajo-<1" de la sección correspondiente al índice de especialización.

Dicho de otro modo; conforme los años pasan, son cada vez más las ramas que, estando especializadas al comercio exterior, crecen más que el promedio de la industria manufacturera en su conjunto. Análogamente, las ramas que no se especializan al comercio exterior son las que poco a poco se rezagan y crecen por debajo del promedio. Así, para 1988 ya sólo eran nueve las ramas que crecían por arriba del promedio sin estar especializadas al comercio, mientras que en 1985 eran 18.

En realidad, dada la forma en que se definen las ramas de alto y bajo crecimiento (por arriba o por abajo del promedio, respectivamente), sería difícil encontrar que todas las ramas que se especializan hacia el comercio exterior

crecieran por arriba del promedio. Además, hay otros factores -que se miden con el resto de los indicadores que se analizan en esta sección- que inciden en el desempeño de las ramas. Lo que debe ser claro es que las nuevas circunstancias económicas han incentivado a la industria mexicana a responder más a la competencia externa y a buscar mercados mucho más amplios y dinámicos que el tradicional mercado interno.

Llegamos así a la consideración del indicador productividad, cuyo comportamiento resulta muy errático. Como ya se mencionó antes, la manera de medir la productividad no es realmente la más adecuada para llevar a cabo este tipo de análisis.⁽³³⁾ La falta de datos adecuados puede redundar en resultados poco confiables. Sin embargo, si bien la medida de productividad utilizada por sí sola no aporta suficientes elementos para hacer un juicio acerca de su relación con el crecimiento de las 49 ramas manufactureras, cuando se utiliza en conjunto con los demás indicadores puede ser determinante para explicar el comportamiento de alguna rama en especial. Por ejemplo, aunque aparentemente la rama 57 (motores y accesorios para automóviles) no tenía por qué crecer menos que el promedio en 1986 y 1987, ya que en esos años presentaba un alto volumen de comercio, con un alto componente intraindustrial y un índice de especialización mayor a uno, es importante destacar que el crecimiento de su productividad estaba por debajo del promedio de la industria manufacturera.

El último indicador considerado es el crecimiento de la demanda interna de la rama. En este caso también es posible detectar una tendencia importante: las ramas que enfrentan un bajo crecimiento de su demanda interna son las que crecen por debajo del promedio. Además, otra vez se puede ver que las ramas se concentran en los espacios denominados "alto-alto" y "bajo-bajo". Esto es, tal y como lo dice la teoría, las ramas que enfrentan un mercado interno deprimido son las que crecen menos que el promedio, así como también resulta cierto que las

que tienen una demanda interna que crece por arriba de la demanda interna global de la industria manufacturera, crecen más que el promedio.

De cualquier manera, es importante matizar estos resultados. En primer lugar, es de esperar que este efecto sea cada vez menos importante, pues conforme se abre la economía y crece la posibilidad de comerciar con el exterior en un contexto de calidad y competitividad, una depresión del mercado interno siempre puede verse suavizada por un mayor volumen de ventas hacia el exterior. Por eso es que en la serie de tablas se puede ver que el número de ramas que enfrentan simultáneamente un crecimiento relativamente alto de su mercado interno y un crecimiento de su producción relativa por arriba del promedio, son cada vez menos. Es decir, el desempeño relativo favorable de las ramas en la industria manufacturera se relaciona cada vez menos con el crecimiento del mercado interno y cada vez más con otros factores importantes para una economía abierta (entre otros, los factores cualitativos que se estudiarán en el siguiente capítulo).

Sin embargo, habría que ver si, efectivamente, las ramas menos vinculadas con el exterior (bajo volumen de comercio e índice de especialización menor a uno) y que enfrentan un crecimiento relativamente bajo de su demanda interna, son las que crecen por debajo del promedio de la industria manufacturera. Para ello, se procederá a continuación a interpretar la serie de tablas como un todo.

Vincular todos los indicadores que en este estudio se proponen no es, ciertamente, una empresa fácil sin la ayuda de herramientas estadísticas más sofisticadas, cuyo empleo en esta ocasión, sin embargo, no es aconsejable por razones de claridad y fluidez en el análisis y en el texto. En todo caso, los resultados no cambiarían en lo fundamental si se repitiera el análisis utilizando herramientas estadísticas más poderosas. Además, es indispensable tener claro que puede haber un sinnúmero de razones por las cuales el comportamiento de

una rama no quede contenido dentro de las explicaciones teóricas hasta este punto del libro. Si bien la evidencia empírica no aporta suficientes pruebas para explicar el alto o bajo crecimiento de algunas ramas, la descripción de la información cualitativa que se hace en el siguiente capítulo extiende y complementa el análisis que se ofrece en éste.

Volviendo a los resultados que se presentan en el cuadro 6, la teoría predice que las ramas cuya participación relativa crece más que el promedio en el contexto de una economía abierta, son las que tienen una o más de las siguientes características:

- i) Un volumen de comercio internacional mayor al promedio.
- ii) Explota con mayor éxito ventajas comparativas o competitivas (es decir, ha ganado competitividad en los mercados internacionales).
- iii) Está especializada al comercio exterior (índice de especialización mayor a uno).
- iv) Es más productiva que el promedio.
- v) Enfrenta un crecimiento de la demanda interna mayor que el promedio.

Ahora bien, si se analizan las tablas del cuadro 6 con detenimiento, es claro que son muy pocas las ramas cuyo comportamiento no se podría explicar teóricamente. Por ejemplo, para el año 1988, sólo la participación relativa de las ramas 22, 26, 32, y 42 (refrescos, otras industrias textiles, imprentas y artículos de plástico) crece más que el promedio sin tener vínculos notorios con el exterior o una productividad relativamente alta. Sin embargo, las ramas 26 y 32 tienen un componente de comercio intraindustrial mayor a 50 por ciento, por lo que probablemente su alto crecimiento relativo pueda deberse a que están explotando con éxito ventajas competitivas en el comercio internacional.

Por otro lado, para ese mismo año, sólo el bajo crecimiento relativo de la rama 40 (otros productos químicos) no se puede explicar a través de las características señaladas más arriba.⁽³⁴⁾ A pesar de esto, es importante dejar

claro que ninguna rama tiene un comportamiento atípico a lo largo de todo el periodo 1981-88, lo que indica que, si existe algún error en el método de análisis, éste es más bien aleatorio y de ninguna manera sesga los resultados obtenidos.

Una vez más hay que considerar que la agregación de datos puede llevar, en algunos casos, a que no se pueda explicar el comportamiento de una pequeña parte del todo. Es decir, aunque los datos se tomen rama por rama (que es la máxima desagregación que se puede obtener a través de la información que proporciona el INEGI), los resultados quizá no se apliquen para algunas empresas dentro de las ramas. Si bien los resultados obtenidos en el análisis por rama dan una idea clara de lo que está pasando hacia "dentro" de la industria manufacturera nacional, no es posible generalizar para las empresas.

Como ya se mencionó, el análisis de la información cualitativa es fundamental para entender el comportamiento de cada empresa por separado. En el siguiente capítulo se procede a realizar este análisis.

NOTAS.

1. DE LA MADRID, M. Primer Informe de Gobierno 1983. México: Presidencia de la República, 1983. p. 6.
2. REYNOLDS, C. W. "Por qué el desarrollo estabilizador de México fue en realidad desestabilizador", en El Trimestre Económico. Vol. XLIV, no. 176, 1977. p. 997.
3. SOLIS, L. La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas. México: Siglo XXI Editores, 1987. P 169.
4. BANAMEX. México social 1985-1986. Indicadores seleccionados. México: Estudios Sociales, 1986. pp. 61-65.
5. En realidad, el reconocimiento de que la exportación manufacturera era el único camino viable vino luego de varios intentos de promover las exportaciones (CALDERON, F. y GITLI, E. "Los determinantes de las exportaciones manufactureras en México", en GITLI, E. (coord.). Estudios sobre el sector externo mexicano. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, 1990. pp. 75-77). Por eso, el gobierno mexicano acabaría por cambiar la estructura arancelaria y abrir la economía de manera irreversible con la entrada al GATT en 1986 y el Pacto de Solidaridad Económica hacia finales de 1987. Esta apertura hacia el exterior fue la que permeó la obligación al cambio a todos los niveles de la economía.
6. Además, sería extremadamente difícil estudiar con detalle el sector servicios, pues no se pueden establecer claramente las fronteras que lo delimitan. Por ejemplo, si una empresa contrata servicios de contabilidad o de administración con otra dedicada completamente a ese giro, el producto de esas actividades se contabilizaría dentro del sector servicios; por otro lado, si la empresa tuviese su propio contador o administrador profesional, el valor agregado de ese profesionista no se contabilizaría dentro del sector servicios, sino más bien, dentro del producto del sector manufacturero.
7. Existe ahora toda una discusión de lo que pudiera significar hablar de una industria o una división industrial. Ciertamente, en el contexto de la globalización, ha perdido mucho sentido hablar de industrias, al mismo tiempo que ha ganado importancia la empresa en sí, misma que en realidad pudiera formar parte de varias "industrias" -en el sentido más tradicional del término- al mismo tiempo. Sin embargo, el análisis de cifras agregadas del modo tradicional aún puede revelar algunas características del sector manufacturero mexicano como un todo, al igual que de los cambios por los que ahora éste atraviesa.

8. BANAMEX. México Social 1988-1989. Indicadores seleccionados. México: BANAMEX, Estudios Sociales, 1989. p. 244.
9. INEGI. Estadísticas históricas de México. 2 Tomos. México: Dirección General de Estadística, 1985. p. 252.
10. La mayoría de los estudios que miden el nivel de productividad, simplemente dividen el valor del producto total de la empresa o de la economía, según el caso, entre el número total de personas ocupadas. Cabe señalar que esa es una medida de la productividad bastante defectuosa, pues no excluye de la productividad de la mano de obra, estrictamente, los efectos del cambio en los acervos de capital ni los aumentos de productividad en el personal meramente administrativo. Sin embargo, dada la falta de datos disponibles acerca de los acervos de capital, dicha medida es una buena "proxy" de la productividad.
11. La metodología que comúnmente se utiliza para medir los efectos productividad y asignación es la propuesta por SYRQUIN, M. "Resource Reallocation and Productivity Growth" en SYRQUIN, M., TAYLOR, L. y WESTPHAL, L. (eds.). Economic Structure and Performance: Essays in Honor of Hollis B. Chenery. Orlando: Academic Press, 1984. pp. 75-101.
12. GITLI, E. y ZEPEDA, E. "El Patrón de Crecimiento Exportador en los Ochenta y la Especialización por Ramas", en GITLI, E. (coord.). Op. Cit. pp. 108-109.
13. Para apreciar los resultados completos de las pruebas hechas a cada división, hay que consultar también el apéndice correspondiente, donde se encuentran todas las gráficas y tablas que dan los resultados para cada indicador y cada división por separado.
14. De las demás divisiones no se puede decir que estén ganando o perdiendo importancia definitivamente, pues para cada año su participación relativa a veces crece y a veces decrece.
15. El efecto crisis que se menciona con insistencia en el cuadro 5, hace referencia a una caída en las importaciones provocada por una disminución generalizada del ingreso en la economía. Dicho de otro modo, si la propensión marginal a importar de la economía es positiva, a una caída en el ingreso necesariamente debe corresponder una caída en las importaciones.
16. Este resultado se puede ver con toda claridad en el apéndice correspondiente.
17. Una vez más, este resultado se puede ver con toda claridad en el apéndice correspondiente.

18. El significado de los cambios microeconómicos derivados de la apertura comercial se tratan con mayor detalle, tanto a lo largo del capítulo II, como al principio de este capítulo, igual que los cambios derivados de la crisis de 1982.
19. Hay que tomar en cuenta, además, que la división VII siempre ha estado especializada en las exportaciones de bienes de consumo intermedio, y que las caídas en su participación relativa dentro de la producción en 1979-82, 1985-86 y 1989 (que bien podrían relacionarse a otros factores), coinciden también con caídas en sus índices de especialización.
20. Este segundo punto es importante porque asegura que la causalidad vaya en el sentido índice de especialización-producción relativa, y no producción relativa-índice de especialización.
21. En el caso de la división II, que muestra cierta mejora en sus índices de especialización a partir de 1986, y que aun así no mejora su participación relativa en la producción, hay que tomar en cuenta, primero: que la mejora en sus índices de especialización es muy ligera, y segundo: que aun con la mejora de sus índices, éstos no llegan a ser, en ningún momento, mayores que uno, por lo que no se puede hablar formalmente de que la Industria Textil se haya especializado hacia la exportación.
22. Hay que señalar aquí que, como se explicó con anterioridad, la medida de productividad que comúnmente se utiliza para hacer este tipo de estudios es bastante defectuosa dada la falta de datos acerca de los acervos de capital en la economía por rama productiva.
23. CARRILLO, J. "Integración complementaria o competencia desigual: las maquiladoras en el TLC", en Trabajo. No. 5-6, primavera-invierno 1991.
24. Para las divisiones II, VIII y IX no se encontró relación entre el índice y la dispersión. Tanto estos datos como a los que se refiere el párrafo anterior, se pueden ver con detalle en las regresiones del apéndice correspondiente.
25. Hay que tomar en cuenta que desde la firma del PSE y pasando a lo largo de todo el actual PECE, aunque cada vez menos y menos industrias, sobre todo dentro de las manufacturas, pagan el salario mínimo, nunca se han establecido reglas claras para los aumentos salariales. De hecho, nunca se ha llegado a definir un Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad en donde se establezca con claridad el compromiso de los empresarios de vincular la productividad con el salario.
26. Un mercado en competencia monopolística es aquel en el cual intervienen un número suficientemente grande de productores como para que ninguno de ellos pueda afectar determinadamente el precio de mercado con sus

ventas, pero en el cual la publicidad, principalmente, hace los productos diferenciados y otorga cierto control del mercado a los productores que la utilizan.

27. Una exposición detallada de las diferencias entre el comercio interindustrial e intraindustrial, así como una manera alternativa de medir el componente intraindustrial del comercio en la economía, se puede consultar en: TORNELL, A. "¿Es el libre comercio la mejor opción? Comercio Heckscher-Ohlin vs. comercio intraindustrial", en El Trimestre Económico. No. 211, julio-septiembre 1986.
28. CASAR PEREZ, J. I. Transformación en el patrón de especialización y comercio exterior del sector manufacturero mexicano 1978-1987. México: Nacional Financiera, S.N.C., 1989. p. 9.
29. Véase la nota número (10).
30. Hay que recordar que uno de los objetivos clave de la sustitución de importaciones es la protección del mercado interno para asegurar un "alimento" fácil a los productores nacionales, de modo que efectivamente se desarrolle una industria nacional. Sin embargo, si la demanda interna no crece, el mercado interno se satura y el crecimiento de la economía se detiene, perdiendo así el sustento una política de sustitución de importaciones. Un análisis detallado de esto se encuentra en los dos primeros capítulos del presente libro.
31. Las ramas que aún se encuentran en los espacios "alto-bajo" y "bajo-alto" aparentemente no podrían ser explicadas por la teoría. Es decir, dado que todavía hay ramas que teniendo un volumen de comercio relativamente alto crecen por debajo de la media o viceversa, la teoría tendría problemas para explicar este tipo de casos. Sin embargo, es de esperar que conforme avance la apertura comercial este tipo de casos desaparezca, aunque no sería sorprendente que persistieran pues tomando la serie de tablas como un todo se podrían encontrar un sinnúmero de razones para que esto sucediera.
32. Hay que tomar en cuenta que si bien México fue admitido definitivamente al GATT en 1986, las expectativas de que la apertura en la economía sería mucho más amplia empezaron a ser importantes desde 1985.
33. Véase nuevamente la nota número (10).
34. No hay que olvidar que factores institucionales pueden impulsar o frenar el crecimiento de algunas ramas. En este sentido, la desregulación, por ejemplo, sería una variable de importancia que para un análisis como este es difícil de considerar.

IV. LAS EMPRESAS MEXICANAS EN PROCESO DE TRANSFORMACION

La reestructuración de la industria nacional ya se ha iniciado. La economía mexicana va prefigurando cada vez menos las características del modelo cerrado y funciona cada vez con más vigor en la lógica de una economía abierta. El análisis cuantitativo del capítulo anterior es una prueba inequívoca de que esto es así. La industria -o al menos grandes componentes de ésta- se está especializando, en efecto, en la producción de ciertas manufacturas en las que el país tiene alguna clase de ventaja comparativa o competitiva con respecto a sus competidores, o en las que la productividad crece con mayor rapidez. También se está dejando de producir aquello en lo que la economía era abiertamente ineficiente. Sin embargo, el análisis agregado del capítulo anterior, aunque permite llegar a estas conclusiones, no arroja mucha luz sobre los cambios que se están dando en el ámbito microeconómico; más aún, no explica el porqué de los casos más interesantes: empresas específicas que tienen éxito dentro de divisiones industriales que muestran comportamientos poco favorables.

Sólo si se entienden los factores que inciden en las empresas exitosas es posible hacer recomendaciones sobre el tipo de transformaciones que las empresas rezagadas pueden incorporar en sus estrategias de cambio. Es por supuesto probable que muchas empresas, e incluso industrias enteras, tengan que desaparecer. La lógica misma de la economía abierta así lo dicta. Sin embargo, en otras seguramente florecerán empresas que cambien de giro, se especialicen o continúen haciendo lo que hasta ahora han sabido hacer bien, creciendo cada vez más. Para ello será indispensable abandonar las prácticas del pasado y cambiar radicalmente la mentalidad empresarial.

Como se señaló repetidamente en capítulos anteriores, en una economía

abierta el gobierno juega un papel fundamental en cuanto a los incentivos y el marco institucional que ofrece. Sin embargo, en las economías abiertas el crecimiento depende centralmente de lo que hagan las empresas privadas. Es por esto que, a fin de cuentas, es menester considerar a la empresa como la unidad fundamental del cambio. En México existen cientos de empresarios dinámicos y creativos que han sabido responder al reto de la transformación de la economía. No se trata de las historias más publicitadas de los "grandes", sino de las muchas historias, que permanecen normalmente en el anonimato, de empresas medianas y pequeñas que han sabido adaptarse a lo que habrá de presentarse en los años venideros.

Así como en los tres primeros capítulos se describió la transformación en el entorno macroeconómico, en éste se buscará analizar los factores que explican en última instancia el desempeño de empresas específicas: las capacidades empresarial y gerencial, mismas que impulsan el cambio microeconómico. Hay que distinguir una de otra porque no necesariamente la presencia de alguna de ellas garantiza la de la otra, -aunque el éxito sí depende normalmente de una combinación de ambas-. La capacidad empresarial se refiere a la idea schumpeteriana del individuo que arriesga su capital al vislumbrar una oportunidad de mercado, utilizando los mejores insumos y tecnologías que tiene disponibles para obtener una ganancia.(1) La capacidad gerencial se refiere al manejo administrativo de una empresa una vez que ya ha sido formada y a la posibilidad de vislumbrar nuevas estrategias, oportunidades de mercado o modificaciones de rumbo para adaptarse al entorno, frecuentemente hostil, en el que se maniobra. El común denominador es la visión y la vocación para la identificación y la explotación de posibles ventajas competitivas o comparativas. México necesita de ambas capacidades, aunque no en todas la industrias por igual. En aquellas en las que la economía abierta ofrece oportunidades hasta antes insospechadas, lo más

importante es la capacidad empresarial para establecer nuevas empresas que exporten y se posicionen en los mercados internacionales. En otras industrias con empresas ya establecidas que deben modificar el rumbo para soportar el embate del cambio de modelo de desarrollo, lo más importante es la capacidad gerencial para provocar el cambio desde adentro.

En el caso de México, el cambio microeconómico ha tenido hasta el momento dos etapas, ambas impulsadas por las capacidades empresarial y gerencial: en la primera (1982-89), el ajuste de las empresas tanto a la crisis (contracción del mercado interno, por ejemplo) como a la apertura de la economía, consistió básicamente en aumentar de forma considerable los niveles de eficiencia operativos; es decir, se buscó disminuir en lo posible los costos de producción a través de la reducción de líneas, de ajustes en los niveles de utilización de la mano de obra y el capital, de la búsqueda de mercados alternativos al interno, etcétera. En esta primera etapa se puede hablar del inicio de una nueva concepción de las actividades empresariales; esto es, los empresarios otrora protegidos en la sustitución de importaciones, comienzan el aprendizaje de una nueva manera de enfrentar los negocios.

La segunda parte del proceso, la que está en marcha en este momento, se caracteriza fundamentalmente por la conversión tecnológica. Los empresarios que soportaron el embate de la apertura y del ambiente competitivo que ésta generó, están modernizando sus procesos productivos a través de conductas y acciones mucho más específicas. Para describirlas con claridad se estudió a un número considerable de empresas -ubicadas en las más diversas ramas industriales- que han sabido enfrentar apropiadamente los retos de las nuevas realidades económicas y/o aprovechar con éxito las oportunidades que éstas ofrecen a pesar del desempeño específico de la rama en que se ubican. Este estudio permitió identificar seis rubros principales en los que se manifiestan las capacidades

empresarial y gerencial ya consolidadas en los nuevos gerentes y empresarios: la profesionalización de los sistemas administrativos y contables de la empresa, la orientación al mercado, la selección y uso de tecnología, la búsqueda de fuentes de financiamiento, la atención a los recursos humanos (el manejo de la mano de obra, la formación de mandos medios y gerenciales), y la organización interindustrial.

La formulación precisa de los rubros anteriores responde a la necesidad de visualizar el proceso empresarial desde dos extremos -el de la inserción en el mercado y el de la obtención de insumos- que hasta el momento han sido descuidados. En la economía cerrada, lo importante para sobrevivir era la capacidad de producción. Una vez que se "sabía" producir, el mercado estaba prácticamente asegurado, y un incremento general en el precio de los insumos nacionales o importados no era un problema, pues se trasladaba a los consumidores. En la economía abierta, en cambio, lo más importante para competir es conocer el mercado y las oportunidades que éste presenta (de modo que se maximicen los ingresos) e integrarse estratégicamente y saber buscar los insumos más baratos (para minimizar los costos). El proceso de producción se encuentra de alguna manera subordinado a estos dos elementos: la vocación hacia el mercado y la organización interindustrial que se llegue a adoptar. Así, en este capítulo, se analiza primero la profesionalización de los sistemas de control de la empresa; luego el significado de la orientación al mercado; en tercer lugar el proceso de producción en sí, compuesto por la tecnología y el financiamiento (es decir, el capital), la mano de obra y los mandos medios y gerenciales (el trabajo); para terminar se considera lo relativo a la organización interindustrial y al aseguramiento del suministro de insumos para la producción.

En lo que sigue habremos de enfatizar particularmente lo relativo a la capacidad gerencial, debido al hecho de que este libro se dirige en primer término

a empresarios pequeños y medianos que deben efectuar ajustes y transformaciones en sus empresas ante la apertura de la economía mexicana. Por lo mismo, los casos que se presentarán a manera de ejemplos ilustran la transformación exitosa de empresas en operación, más que el surgimiento de entidades nuevas. Todos los casos a los que se hace referencia en las páginas siguientes son de empresas mexicanas concretas -no se trata aquí de emplear ejemplos hipotéticos o de otras latitudes- que ya han emprendido cambios de los tipos requeridos. Con el objeto de garantizar la confidencialidad en cuanto a la identidad de las empresas específicas a las que en este capítulo se hace mención, sus nombres han sido sustituidos por otros ficticios; sin embargo, hay que hacer énfasis en que estas empresas son auténticas.

PROFESIONALIZACION DE LA FUNCION GERENCIAL

Para empezar es conveniente abordar el asunto relativo a la necesidad de la profesionalización de los sistemas contables y administrativos de la empresa. En efecto, la naturaleza del estilo administrativo que implican los conceptos de capacidad empresarial y gerencial se diferencia radicalmente de las administraciones de tipo "familiar" del pasado.

Una de las constantes que se encontraron en las empresas que han enfrentado con éxito las nuevas realidades es una administración más profesionalizada y menos informal. En la ausencia de competencia la administración puede ser laxa e informal; en la competencia que caracteriza a las economías abiertas, en cambio, se requieren estrictos controles contables y administrativos de todos los procesos interiores a la empresa para facilitar los flujos de información, de modo que el gerente pueda identificar con facilidad y

rapidez las partes del proceso productivo que no están funcionando como deberían. La manera más fácil de lograr esto es mediante la separación rigurosa entre el patrimonio familiar y el de las empresas (que por cierto, es uno de los rasgos que, según Max Weber y Joseph Schumpeter,(2) conforman a los sistemas capitalistas modernos), así como el manejo de un sistema contable que refleje la situación real de la empresa.

Así, la empresa se debe entender como una entidad independiente, con flujos de efectivo propios, en la que los gastos no incluyen rubros ajenos al giro de la empresa. Durante muchos años en México las empresas constituyeron patrimonios familiares que se podían descapitalizar de acuerdo con las necesidades inmediatas de la familia. Por ejemplo, si el dueño tenía varios hermanos o hijos, los puestos de responsabilidad y las divisiones funcionales se repartían entre ellos. Cada uno podía disponer del efectivo de la empresa que fuera necesario para sus gastos personales, en lugar de tener un sueldo claramente definido o un dividendo como accionista. Esto provocó que las empresas tuvieran un grave desorden administrativo y que la información esencial para la toma de decisiones gerenciales no estuviera disponible, pues se encontraba distorsionada por las decisiones de cada miembro de la familia en su respectiva división. Más aún, el esquema organizativo de una empresa debe definirse de acuerdo a las funciones necesarias para llevar a cabo la actividad económica, independientemente de si los miembros de la familia están capacitados para desempeñar esas funciones. El organigrama debe ser de la empresa, no de la familia.

Un ejemplo casi arquetípico de todo esto lo constituye la empresa "DERILE, S.A." DERILE es una productora de derivados de leche que en poco tiempo logró transformarse de una empresa "familiar" en una entidad con una administración profesionalizada. Hace apenas un par de años DERILE tenía a toda la familia

ocupando los principales puestos administrativos. La empresa contaba con una formidable red de distribución y una gran variedad de productos que la hacían un candidato ideal para ser una empresa exitosa, a pesar del mal desempeño de la industria manufacturera en general al comienzo de la crisis de 1982, y el comportamiento errático de la división de alimentos procesados desde entonces hasta la fecha (ver apéndice división I, rama 11). Sin embargo, la empresa se encontraba sumergida en una maraña administrativa, donde no se conocían los resultados de las distintas secciones de la empresa, se ocultaba la información y no se disponía de controles administrativos. Tenía, además, deudas de corto plazo que le impedían un funcionamiento adecuado. Para mejorar su situación competitiva, el Director General de DERILE logró, en tan sólo un año, profesionalizar la planta administrativa (en algunos casos, esto implicó separar a miembros de la familia de la administración de la empresa). Además, DERILE se asoció con una empresa extranjera, obtuvo créditos de Nafinsa y ha emitido obligaciones en la Bolsa Mexicana de Valores para alargar el plazo de sus créditos. Actualmente la empresa se ha podido ampliar al comprar una planta de procesamiento. Sin la profesionalización de sus controles contables y administrativos, DERILE nunca habría podido conseguir un socio extranjero ni emitir obligaciones en bolsa. La acción crítica que hizo la diferencia fue la visión de un miembro de la familia que entendió que si la empresa no cambiaba, perdería sus enormes virtudes.

El punto que ilustra este caso es que la profesionalización de la administración es un prerrequisito para la inserción de la empresa en el mercado. En realidad, se trata de entender que aunque una empresa sea familiar, eso no justifica que la administración se lleve inadecuada o informalmente. Se debe conocer la situación interna de la empresa, los mecanismos de control contables y administrativos deben ser efectivos. Sobre todo, se debe evitar que las empresas

se consuman al extraerles más de lo que pueden producir de manera sostenida. De este modo, la profesionalización de las actividades gerenciales se convierte en un prerequisite indispensable para emprender y llevar a buenos términos las estrategias de ajuste que se sugieren e ilustran a continuación.

ORIENTACION AL MERCADO

La idea de orientarse al mercado necesita permear todas las actividades de una empresa en una economía abierta. En términos muy generales, la orientación al mercado significa "vender bien". Esto es, las empresas con éxito venden lo que sus clientes les demandan, con la calidad necesaria, y otorgan las garantías que les aseguran una reputación de proveer buenos servicios después de la venta. En este sentido, la orientación al mercado es una mentalidad o actitud hacia la manera de hacer las cosas en la empresa.

El sustento filosófico de la idea de orientación al mercado puede resumirse como una cultura institucional en la cual el mercado constituye la razón de ser de la empresa. Los tres elementos clave de la orientación al mercado son: el ajuste del producto a lo que los consumidores efectivamente demandan; la diferenciación del producto respecto a la competencia para obtener un posicionamiento privilegiado en el mercado, y la vinculación o creación de una red de distribución. Por supuesto que una empresa exitosa no puede prescindir, por ejemplo, de una tecnología adecuada, un proceso de producción eficiente y un buen manejo de sus flujos financieros; pero la idea de orientación al mercado implica que sin importar lo bien que se haga lo anterior, si no existe una vocación hacia las ventas y la entrega de los productos que el consumidor demanda, la empresa está condenada al fracaso.

El primer elemento de la orientación al mercado es buscar información sobre las preferencias de los posibles consumidores para adaptar el producto que se ofrece de manera acorde a dichas preferencias. En México existen ejemplos de empresas que han sobresalido por entender las necesidades de sus clientes. La empresa "GUASE S.A." se dedica a la producción de guantes de seguridad industrial. A partir de 1986 -año en el que se agravó la caída en la participación relativa de la industria textil dentro del producto manufacturero- la industria se vio inundada por guantes de bajo precio provenientes del extranjero. Los guantes de GUASE no podían competir porque se trataba de un producto hecho con carnaza, materia prima de mucha mayor calidad que la de los guantes importados. GUASE se vio obligada a producir el mismo tipo de guante que sus competidores, que aunque tenía una calidad menor, era apropiado para las necesidades de seguridad industrial. Así, al entrar en una economía abierta, GUASE entendió que el criterio fundamental para el éxito no era el de producir el mejor guante, de la máxima calidad, con las mejores tecnologías, sino producir el guante que el mercado necesita o quiere.

Otra empresa sobresaliente en este sentido es "CONLEN S.A.". CONLEN se dedica a la confección de lencería. Dado que la industria de la confección en su conjunto entró en una crisis tremenda a partir de la apertura (ver apéndice rama 27), a CONLEN le fue preciso obtener diseños de aceptación internacional y aprender sobre las modas vigentes, para poder ofrecer productos que les interesaran a los consumidores. Esto, combinado con el establecimiento de nuevos canales de distribución (de los cuales se hablará más adelante) en los mercados internacionales -comercializadoras en Nueva York, E.U. y Holanda- le permitió tener éxito en un mercado tan concurrido como el de la confección.

El segundo elemento de la orientación al mercado es la creación de productos diferenciados, es decir, exclusivos. El objetivo de la diferenciación es

competir con ventaja en términos de vender a precios más altos sin perder participación en el mercado. Esto puede tener dos posibles resultados: el primero sería obtener un posicionamiento privilegiado en un mercado competido cuando no hay un grado extremo de diferenciación; el segundo, ocupar un nicho en un mercado cuando el grado de diferenciación es tal que el producto se convierte en único.

La importancia de la diferenciación se ilustró de manera clarísima con el éxito de IBM desde los años cincuenta. Si bien su producto no era necesariamente mejor o más sofisticado que el de sus competidores, la empresa generó una fuerza de ventas en la que lo importante no era competir sólo con precios, sino con un paquete de servicios, claramente diferenciado de la competencia, que se adquiría junto con el producto en sí. Sin embargo, la diferenciación no es una estrategia exclusiva de empresas grandes. Existen ejemplos de empresas pequeñas y medianas con el rasgo común de haberse posicionado en los mercados en los que ahora compiten con éxito.

México es hoy el exportador más grande de refrigeradores a Estados Unidos, además de exportar también a Centro y Sudamérica. Esto es sólo una de las características por las cuales se explica el dinamismo de la industria electrodoméstica mexicana (ver apéndice división VIII, rama 52). Dentro de esta industria destacan dos empresas que han sobresalido precisamente por la diferenciación de sus productos. Una de ellas es "COMPREMEX, S.A.", que produce compresores para refrigeradores que pueden tolerar grandes fluctuaciones en los voltajes. El nicho que están ocupando estos compresores es el de mercados en localidades de Centro y Sudamérica donde el suministro de luz no es constante o confiable. La otra exporta a Estados Unidos una gran variedad de refrigeradores cuya diferencia radica básicamente en su tamaño. Estos refrigeradores satisfacen una demanda muy específica: cuartos de hoteles,

dormitorios en las universidades, departamentos pequeños, oficinas y casas de playa.(3)

Por otra parte, la diferenciación, que como ventaja competitiva exige la constante innovación, queda ilustrada por una empresa mexicana que produce y exporta pañales de colores. La idea era que los bebés lucieran en la playa como si portaran un traje de baño. El producto ha tenido mucho éxito y, a pesar del surgimiento de competidores en los mercados locales, la empresa mexicana ha logrado mantener una participación importante en dichos mercados debido a que ha mantenido un proceso de constante innovación.(4)

En el caso de los mercados nacionales la diferenciación, con frecuencia, ha significado realizar un cambio de imagen, sin cambiar necesariamente las características propias del producto, para distinguirse de los competidores. "DULMEX S.A.", por ejemplo, se dedica a la producción de un dulce de leche. La división de alimentos procesados enfrentó un efecto apertura importante a partir de 1987 (ver capítulo III, cuadro 5). Es decir, se importaron muchos dulces americanos, mismos que tenían una gran presencia por sus estrategias de mercadotecnia a nivel global y el conocimiento generalizado de sus marcas. DULMEX buscó mejorar su imagen haciendo más atractiva su presentación y empaquetado, además de presentarse como un dulce diferente de los importados.

En México existen numerosos ejemplos de cómo contar con una red de distribución adecuada -tercer elemento de la orientación al mercado- puede significar la diferencia entre sobrevivir o desaparecer. Hay que señalar, sin embargo, que contar con una red de distribución no necesariamente implica ser dueño de ella o tenerla como parte de la misma empresa. Lo importante, es estar seguros del acceso al mercado, aunque sea a través de un tercero.

Así, las estrategias sobre redes de distribución son variadas, pero tienen el rasgo común de asegurar una orientación al mercado. La empresa "PINDIS, S.A.",

por ejemplo, produce pinturas para el mercado nacional, mismo que fue uno de los menos afectados por la crisis. Además, tanto la división como la rama industrial en las que se ubica PINDIS (ver apéndice división V, rama 35), fueron de las más dinámicas en la década de los ochenta. El éxito de PINDIS se ha fundado en generar una red de distribuidores independientes que venden exclusivamente su pintura, pero que ocupan un local que le pertenece a PINDIS. Así, PINDIS es dueña del local y recibe una renta por él (además de que cuenta con un control efectivo sobre sus distribuidores, por haber planteado la condición de terminar el contrato de renta en caso de no otorgarle distribución exclusiva), sin tener que afrontar el problema administrativo de cada local en particular.

Otro caso interesante es "ZAPDIS, S.A.", que se dedicaba a producir y distribuir zapatos en sus propias tiendas. La rama de cuero y calzado, que se encuentra en la división II (textiles, vestido y cuero), desde la etapa final de la sustitución de importaciones venía mostrando un desempeño pobre, que se agudizó a raíz de la apertura comercial (ver apéndice y capítulo III). Ante la pérdida de competitividad tanto interna como externa de esta industria, ZAPDIS cambió de giro dejando prácticamente de lado la producción de calzado, y aprovechando su valiosa red de distribución, se dedica ahora a vender calzado de importación.

Todos los ejemplos anteriores muestran que la orientación al mercado, en sus tres elementos, constituye una fase crucial en el éxito de las empresas. Como se mencionó antes, el saber "vender bien" constituye la ventaja competitiva de la cual se debe partir para realizar cualquier negocio en una economía abierta. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que una vez que se sabe "vender bien", se necesita tener un producto de bajo precio, producido con las tecnologías e insumos apropiados. Las siguientes secciones detallarán estos elementos.

TECNOLOGIA

En el apartado anterior se ha enfatizado el hecho de que una empresa que carezca de una verdadera vocación hacia las ventas y la entrega de los productos que el consumidor demanda está destinada a desaparecer. Esto es, debe saber "vender bien". Es claro, sin embargo, que el proceso productivo es, en sí mismo, crucial para establecer las bases de la competitividad de la empresa; es decir, debe saber "producir bien".

El cambio tecnológico constituye un medio eficaz para aumentar la productividad, reducir los costos, mejorar niveles de calidad y diseños y en general para incrementar la competitividad de las empresas. El cambio tecnológico en un sentido amplio no consiste únicamente en innovaciones mayores, es decir, en una forma radicalmente diferente de producir, sino también en cambios menores que suponen el reforzamiento de productos y diseños. Se presenta, en efecto, en las siguientes dos modalidades:

- a) Como innovación "mayor" o "dura" que busca generar un producto o servicio completamente nuevo, o bien, aumentar el nivel de productividad de la empresa con un ahorro simultáneo en el uso de los recursos. Este tipo de cambio tecnológico consiste en esencia en revolucionar el proceso productivo o en una introducción importante de maquinaria que genere un cambio en el nivel de eficiencia.
- b) Como innovación "menor" o "suave" que busca diferenciar un producto o servicio ya existente en términos de mayor calidad o de alguna otra característica. Este tipo de cambio implica por lo general la modificación de diseños.

En México, el cambio tecnológico mayor con el fin de elevar los niveles de productividad para hacer frente a la creciente competencia internacional, está marcando el inicio de la segunda etapa del cambio microeconómico, una vez superada la fase adaptativa inicial. Un ejemplo que ilustra un cambio tecnológico mayor es la empresa "MEZCLITEXT, S.A." que se dedica a la producción de mezclilla. Esta empresa textilera vivió una época de gran apogeo durante la década de los años setenta -al igual que el resto de la industria textil-, aun cuando la tecnología empleada era francamente obsoleta en virtud de que la maquinaria con la que contaba provenía de deshechos de las empresas estadounidenses. Con la apertura se manifestó -en efectos tangibles (ver capítulo III, cuadro 5)- la obsolescencia de las máquinas con que MEZCLITEXT operaba, ya que se traducían en altos costos relativos del capital y de operación para la empresa. A decir de los directivos de MEZCLITEXT, "los años en los que se producía con tecnología de segunda, artículos de tercera que podían ser vendidos a precios de primera, habían quedado atrás". Es así que como estrategia de supervivencia, la empresa inició un proceso de conversión tecnológica que elevó la productividad de la planta al nivel de sus principales competidores tanto nacionales como extranjeros. Ahora MEZCLITEXT ha obtenido una capacidad de liderazgo dentro de la industria textil, únicamente igualable por aquellas empresas innovadoras capaces de seguirle el paso.

Otra empresa de la misma división, ésta de la rama de hilados y tejidos de fibras blandas (ver apéndice división II, rama 24), que también ha realizado cambios tecnológicos es "HILOS, S.A.". Esta empresa resultó particularmente afectada por la importación de bienes sustitutos a los que producía a partir de 1987. Esto, aunado a la contracción del mercado interno, obligó a la empresa a explorar mercados externos y a exportar. Sin embargo, dada su tecnología, el hilo

que exportaba era poco y clasificado como de tercera clase y, en consecuencia, no cubría los costos de operación. Por tanto, el cambio tecnológico era inevitable. Desde hace dos años, han renovado sus telares, automatizado toda la planta (control de calidad, inyecciones de químicos y control ambiental por computadora) y han introducido software avanzado en sus procesos administrativos y contables. Con todos estos cambios han conseguido aumentar sus volúmenes de producción (economías a escala), exportar una parte importante como hilo de primera y han logrado recuperar su participación en el mercado nacional.

Otra empresa que, al igual que las anteriores, realizó un cambio tecnológico "duro" con el objeto de generar un aumento en el rendimiento de sus recursos y una disminución significativa en el tiempo requerido por unidad producida, fue "PIGMEX, S.A.". Esta empresa produce un pigmento amarillo a partir de la flor de cempasúchitl que se exporta a todo el mundo. El pigmento es particularmente atractivo porque se trata de una sustancia natural que se utiliza para la coloración de pollos, pastas italianas e incluso salmón. A pesar de que PIGMEX siempre fue altamente competitiva, utilizaba procesos de producción discontinuos, por lo que tardaba demasiado en producir un kilogramo de pigmento. Así, en épocas en las que aumentaba la demanda por el producto y se cotizaba a un precio más elevado, la producción no era suficiente para satisfacer la demanda del mercado. Lo que la gerencia de PIGMEX hizo para resolver este problema fue cambiar el proceso discontinuo de producción por lotes (batch process), por la producción en serie. Para ello realizaron un cambio tecnológico mayor y renovaron su maquinaria. Con el nuevo equipo mejoró de manera sustancial la eficiencia del proceso productivo, disminuyendo el número de horas necesarias para producir un kilogramo de pigmento. Esto hizo a PIGMEX una empresa mucho más eficiente y productiva, fortaleciendo su posición en el mercado de colorantes naturales.

El cambio tecnológico duro es tan importante para las empresas micro y

pequeñas como para las medianas y grandes. "MARCOS S.A.", una empresa de tan sólo 10 trabajadores que produce artesanías de madera, industria cuyo comportamiento ha sido particularmente malo desde 1987 (perdió 12.5 por ciento de su participación relativa del PIB manufacturero en tan sólo dos años; ver apéndice división III, rama 30 y capítulo III), enfrentó un periodo difícil al tratar de competir con empresas extranjeras grandes que entraron al mercado nacional. Su problema principal consistía en que con la tecnología utilizada no podía alcanzar los volúmenes de producción necesarios para ser competitiva, pues parte del atractivo de sus productos era la calidad obtenida a través de procesos artesanales de producción. Así, el reto era conseguir un mayor volumen de producción sin perder calidad. Mediante la adquisición de nuevas cortadoras y lijadoras que le han permitido obtener una mayor producción, ha podido permanecer en el mercado vendiendo sus productos -todavía con calidad artesanal- bajando el precio, pero con costos de operación mucho más bajos.

Los casos anteriores ejemplifican las ventajas de una innovación tecnológica "mayor" o "dura". Ésta generalmente se traduce en un aumento en el rendimiento de los recursos y/o en una disminución significativa de los costos. Sin embargo, aquellas empresas cuya posición competitiva no está determinada por los costos, deben buscarla haciendo sus productos diferentes; es decir, como ya se explicó anteriormente, deben buscar manejar la demanda mejorando la calidad, sus diseños, o bien generando nuevos modelos que se ajusten a los cambios en el mercado; esto es, llevando a cabo un cambio tecnológico "suave" o "menor" que tenga como consecuencia la diferenciación.

GUASE, CONLEN, COMPREMEX, DULMEX, PINDIS, ZAPDIS y la productora de pañales son empresas -a las que se hizo referencia en el apartado relativo a la orientación al mercado- que han requerido instrumentar cambios tecnológicos "menores" o "suaves" para poder ofrecer productos atractivos a los

consumidores y posicionarse privilegiadamente en el mercado.

La tecnología es un elemento crucial para poder "producir bien". Sin embargo, esto implica también tener una buena estrategia de financiamiento y la capacitación necesaria para poder cerrar el ciclo de la producción. Los siguientes apartados detallan en ese sentido.

FINANCIAMIENTO Y COSTO DEL CAPITAL

Una vez que una empresa ha elegido una tecnología adecuada o ha decidido modernizar una planta, el principal problema que enfrenta suele ser el de encontrar fuentes de financiamiento que le permitan realizar estos proyectos, pues frecuentemente la tecnología se encuentra incorporada en costosos bienes de capital que se deben producir o importar. En algunas pocas ocasiones la empresa tendrá suficientes fuentes propias para financiarlos, pero la mayor parte de las veces se tendrá que recurrir a otras formas de financiamiento. De cualquier modo, el capital tiene un costo, incluso cuando proviene de fondos propios, debido a los usos alternativos a los que se podría destinar.

Específicamente, el costo de financiar un proyecto determinado está relacionado con tres cosas: *i*) el precio relativo del capital en la economía; *ii*) el riesgo que perciben los inversionistas, y *iii*) la facilidad con la que el capital fluye de los ahorradores hacia los inversionistas.

Una buena medida del precio relativo del capital en la economía es la tasa de interés de mercado. Si el capital es escaso, la tasa de interés tiende a ser alta; si, en cambio, el capital es un factor relativamente abundante, la tasa de interés tenderá a ser baja. Segundo, la tasa de interés también refleja el riesgo que perciben los inversionistas de un país determinado. Por ejemplo, si las

probabilidades de una devaluación de la moneda o de que se den nacionalizaciones en industrias determinadas dentro de un país son altas, entonces la tasa de interés será alta, reflejando que los inversionistas sólo estarán dispuestos a mantener sus capitales dentro del país si reciben un "premio" extra que compense el riesgo.

El tercer elemento relacionado con el costo de financiamiento es la facilidad con la que los inversionistas pueden obtener capital. En general, se puede decir que la eficiencia con la que opere el sistema financiero -tanto público como privado- determinará la asignación de los recursos a los proyectos más rentables con los menores costos de transacción posibles.

En una economía abierta la capacidad para competir está influida por el costo del capital, que es uno de los insumos que se utilizan para la producción. La maquinaria y el equipo pueden ser muy similares en dos empresas, pero la manera como éstos son financiados puede marcar la desventaja que haga a una empresa competitiva y a la otra no. Esta desventaja se presentará sobre todo en los sectores industriales intensivos en capital. En dichas industrias los costos de la mano de obra no representan una proporción muy alta del costo total, por lo que, por ejemplo en el caso de México, lo ahorrado por un menor salario no alcanza a compensar la desventaja del costo del financiamiento. Pero aun en sectores relativamente intensivos en trabajo, si no se cuenta con una gran flexibilidad tecnológica (es decir, cuando existen pocas técnicas muy similares para la producción) y los insumos se obtienen en el mercado internacional al mismo precio que los competidores, la diferencia en el pago de intereses por un crédito puede impedir que la empresa mexicana compita.

Dado que las empresas no pueden hacer nada para afectar la tasa de interés en el mercado -misma que incluye los tres determinantes del costo financiero-, tendrán que encontrar otras fuentes de competitividad que compensen

el más alto costo de los recursos financieros o encontrar fuentes de financiamiento alternativas.

Un ejemplo revelador en este sentido es el de la empresa "PIGMEX, S.A.", que ya ha sido objeto de comentario. Como se recordará, PIGMEX produce un pigmento amarillo a partir de la flor de cempasúchitl que se exporta a todo el mundo. A pesar de su posición en los mercados internacionales, la empresa tenía un problema con su capital de trabajo. Debido a que las cosechas de la flor se comportan estacionalmente, la empresa debía conservar altos inventarios justo en la época del año en que la materia prima se cotizaba a un precio más bajo. Pero cuando el precio era alto, la empresa necesitaba incurrir en deudas de corto plazo para asegurar el suministro de materia prima. Estas deudas de corto plazo se fueron acumulando hasta que la situación financiera de la empresa se volvió insostenible. Lo que los gerentes de PIGMEX hicieron para resolver el problema fue reestructurar la deuda a un plazo más largo para reducir los pagos de intereses; denominarla en dólares buscando una tasa de interés más baja, y buscar un socio extranjero para aumentar el capital social de la empresa y mejorar su posición en los mercados internacionales. Lo más importante que PIGMEX ilustra, en cuanto a financiamiento se refiere, es que aun en una empresa relativamente sana, los cortos plazos de los créditos, las altas tasas de interés y la escasez de capital pueden constituir un serio obstáculo para un buen desempeño.

Existen otras opciones estratégicas para las empresas, aunque rara vez están al acceso de aquellas con problemas. En algunos casos los empresarios recurren a fondos propios. Estos pueden provenir de repatriación de capital, de los flujos de la misma empresa si éstos son positivos, o de los recursos personales del propio empresario cuando se trata de empresas familiares. La empresa "TELA S.A." por ejemplo, que produce tela de algodón, se vio en la necesidad de modernizar su planta. Con la apertura comercial, la opción de importar maquinaria

usada de bajo costo ya no era viable porque se tenía que competir en los mercados internacionales con productores de bajo costo con tecnologías avanzadas. La empresa decidió entonces financiar la nueva maquinaria con fondos propios, pues un crédito bancario resultaba demasiado caro. TELA representa un caso típico que se repite una y otra vez al interior de la planta productiva. Para facilitar la transición, será necesario que las empresas cuenten con otras alternativas de financiamiento en lugar de tener que contar sólo con sí mismas.

La industria mexicana necesitará cada vez más explorar financiamientos a través de capital de riesgo por medio de bolsa -como ya lo hacen empresas grandes como Vitro y Cemex- joint ventures con extranjeros y créditos bancarios innovadores más baratos. El reingreso del país a los mercados extranjeros de capitales, ofrece otra posibilidad de financiamiento para las empresas mexicanas. En el último año, el sector privado nacional ha captado -através de diversos instrumentos- alrededor de un billón de dólares,(5) y la tendencia sugiere un incremento en los recursos captados -a través de este medio- para los próximos años. Aunque, por el momento, el acceso a estos recursos ha estado restringido a unas cuantas empresas y se ha utilizado más para financiar adquisiciones que para el establecimiento de nuevas plantas -como es el caso de Cemex con Cementos Tolteca-, las opciones financieras se empiezan a multiplicar. El mayor flujo de recursos externos al país, dependerá de que la economía siga recuperándose y de que el ambiente de certidumbre -que en definitiva se asentará con la firma del Tratado de Libre Comercio- cambie la percepción de "riesgo" que aún permanece en los círculos financieros internacionales. Es indudable, como se mencionó anteriormente, que los recursos -incluso externos- fluirán a aquellas alternativas de inversión más rentables. Ese es el reto para las empresas mexicanas.

ATENCIÓN A RECURSOS HUMANOS

Como ya se ha mencionado, un proceso paralelo a la adquisición tecnológica, ha sido el reentrenamiento de la mano de obra. La capacitación en el trabajo se ha convertido en una condición indispensable para que el cambio tecnológico se traduzca efectivamente en aumentos de productividad. Por ello, las modalidades que ésta adquiere están determinadas por las condiciones específicas de cada planta, aunque se reconoce que este proceso se puede ver facilitado o entorpecido por el contexto general de la educación en el país. La educación formal de buena calidad no sólo es un requisito de la capacitación, sino que debe convertirse en un apoyo eficaz de la misma. Sin embargo, en el corto plazo, los sistemas formales de educación no podrán responder con la misma efectividad que les es dable a los sistemas de capacitación. Aunque la capacitación es una obligación de todo empleador, según lo establece la legislación laboral, es un hecho que ésta se ofrecía -cuando se llegaba a hacerlo- más por cumplir con el trámite burocrático que por satisfacer necesidades reales dentro de la empresa. La falta de estímulos a la productividad y al cambio tecnológico, hacían prescindible y poco redituable cualquier inversión en capital humano -entendido éste como el acervo de conocimientos y habilidades que los habitantes del país poseen y que son directamente aplicables al proceso productivo-. La apertura de la economía ha significado un cambio fundamental al papel asignado a la capacitación y al reentrenamiento dentro del proceso productivo. La capacitación está actualmente ligada con la sofisticación tecnológica y la destreza requerida por los trabajadores para la eficiente utilización de la tecnología. Por esta razón, los programas de capacitación ocupan un lugar preponderante en toda estrategia de ajuste y reestructuración.

Tradicionalmente, se tiende a pensar que es más fácil elevar la productividad con una inyección de capital adicional que permita contar con una planta competitiva, descuidando la necesidad de capacitar al personal, pues al fin y al cabo se puede prescindir de éste en la medida en que se logre una mayor automatización. Sin embargo, la experiencia de diversas empresas ha demostrado que un personal motivado y capacitado puede lograr incrementos en la productividad que no serían posibles con la mera inyección de capital adicional. "TELA, S.A.", otra de las empresas a las que ya se hizo referencia, modernizó su planta adquiriendo maquinaria de punta para la fabricación de pantalones. Junto con este proceso de actualización tecnológica, emprendió un programa de entrenamiento dirigido a sus trabajadores cuyos objetivos fueron más allá de la capacitación en el uso de las nuevas máquinas. Los programas de capacitación puestos en práctica por la empresa incluyeron también círculos de calidad, persiguiéndose con ello un doble objetivo: primero, desarrollar una conciencia de calidad que les permitiera abandonar actitudes de indiferencia e irresponsabilidad frente a los procesos productivos; segundo, involucrar al trabajador con los propósitos y fines de la organización. Los resultados obtenidos han rebasado toda expectativa, ya que no sólo ha mejorado el desempeño productivo de la empresa - lo que les ha permitido mantener su posición dentro del mercado doméstico y exportar a pesar de que la industria textil continúa sin poder recuperar lo perdido durante la crisis-, sino que también han generado una nueva dinámica en las relaciones laborales dentro de la empresa.

Aunque la débil formación de la mano de obra sigue siendo un escollo, ésta no es la única cuestión que aqueja a la empresa en proceso de modernización y crecimiento. Quizá un problema más agudo y que está siendo un cuello de botella importante es la escasez de cuadros medios y gerenciales. La escasez de mandos medios y gerenciales pone de manifiesto que en el país se ha subinvertido en

capital humano. Se culpa a las deficiencias del sistema educativo de la grave escasez de mandos medios; sin embargo, la experiencia de algunas empresas que cuentan con cuadros medios de excelencia evidencian que se pueden superar los problemas de "origen" (léase de la baja calidad del sistema educativo), cuando existen sistemas de incentivos y de capacitación adecuados. La experiencia de "RESIMEX", una empresa ubicada en la rama de la petroquímica, es relevante porque evidencia que se puede resolver la escasez de mandos medios con relativa facilidad. RESIMEX, al igual que muchas otras empresas mexicanas, acostumbraba premiar a aquellos técnicos u operarios sobresalientes incorporándolos a sus cuadros administrativos. Este reacomodo significaba, de entrada, un mejor sueldo y una posición más valorada dentro de la empresa. Los resultados, sin embargo, estaban lejos de ser los esperados, ya que a decir de la gerencia, "no sólo se perdía a un buen técnico, sino que también se ganaba un mal administrador". RESIMEX entendió que para premiar el buen desempeño de sus cuadros medios no necesitaba incorporarlos a los cuadros administrativos, sino crear una escalera de incentivos paralela que premiara, de manera similar, la carrera técnica dentro de la empresa.

El caso de RESIMEX no es aislado. Existen diversas empresas que han entendido en qué reside el problema y han aplicado una fórmula similar -entre ellas, están Vitro y Aurrerá-; sin embargo, mientras no se elimine la concepción jerárquica que ha predominado en las empresas mexicanas, en la que se subestima el trabajo operativo, las perspectivas futuras son poco alentadoras.

El problema de capital humano no se restringe a la escasez de mandos medios y a la falta de mano de obra capacitada; un problema más grave lo constituyen los cuadros gerenciales. El perfil gerencial que requerirá la nueva empresa es precisamente el que se ha querido esbozar a lo largo de este capítulo. Existen empresas que cuentan con buenos programas de entrenamiento a todos

los niveles, incluyendo el gerencial; estas son en su mayoría empresas grandes, generalmente trasnacionales -IBM y Procter and Gamble, por ejemplo- que cuentan con una política bien diseñada y con la infraestructura requerida para ofrecer programas permanentes de entrenamiento y capacitación. De manera similar Teléfonos de México inauguró un centro de capacitación que está dirigido a la formación tanto de cuadros técnicos como gerenciales que le son indispensables para llevar a buenos términos sus planes de actualización tecnológica y modernización. Existen otros ejemplos de organizaciones y empresas que fungen como "centros de formación gerencial". En este sentido sobresalen los Bufetes de abogados y contadores que refuerzan y amplían los conocimientos y habilidades adquiridas por los recién egresados de las universidades. En el mismo sentido, Citibank y Banamex se caracterizan por fungir como semilleros de los muy escasos cuadros financieros con los que cuenta el país.

Sin embargo, aun y con estas instancias de capacitación gerencial, la oferta de cuadros gerenciales resulta a todas luces insuficiente para una industria en proceso de reestructuración. Un buen indicador de esto es la creciente "importación" de gerentes del exterior que, aunque constituye una alternativa para remediar el problema de corto plazo en las empresas grandes, no es una opción accesible para muchas empresas de dimensiones micro, mediana o pequeña. Éstas, por su tamaño y recursos, no podrán articular esquemas de entrenamiento y capacitación como pueden hacerlo empresas de mayor tamaño. En estos casos deben buscar la manera de generar este "bien público" (la capacitación), asociándose con otras empresas del ramo. Un ejemplo interesante de este esquema lo constituyen los centros de capacitación pertenecientes a las cámaras empresariales, que entre más especializados estén, mejor podrán ofrecer programas útiles e interesantes a sus agremiados. La Cámara Nacional de la

Industria de la Construcción, por ejemplo, cuenta con un centro de capacitación que, a decir de sus agremiados, funciona de manera eficiente y accesible a las posibilidades de las empresas constructoras. Este tipo de centros abarata los costos de la capacitación y amplía el espectro de opciones disponibles para estas empresas, brindándoles acceso a posibilidades que de otra manera les sería prácticamente imposible generar.

La tecnología, el financiamiento y la capacitación conforman los tres elementos del saber "producir bien". Hasta ahora hemos tratado todo lo que respecta a la inserción de la empresa en el mercado y al proceso productivo en sí. El siguiente apartado se refiere a la obtención de los insumos, lo que significa "comprar bien".

ORGANIZACION INTERINDUSTRIAL

Los aspectos que hasta ahora hemos considerado remiten a acciones emprendidas en forma aislada por cada empresa, con independencia -salvo en lo relativo a reacciones o a proacciones motivadas por razones de competencia- de las llevadas a cabo por otras. La plataforma de la competitividad, sin embargo, es la productividad, la eficiencia, que frecuentemente se obtiene a través de la especialización. Muchas empresas, en efecto, han logrado triunfar en el medio de las nuevas realidades económicas desechando aquellos procesos en los que eran ineficientes, ampliando y reforzando al mismo tiempo aquellos otros en los que podía descansar en realidad su competitividad. Esta tendencia de las empresas exitosas a concentrarse en lo que "saben hacer bien" es probablemente uno de los rasgos que mejor caracteriza los ajustes que se emprenden para responder adecuadamente a los retos que entraña la transformación de la economía. Esto,

aunado a consideraciones relativas a potenciales economías de escala, es lo que ha llevado a la creación de esquemas de cooperación interempresariales orientados a posibilitar las especializaciones industriales, a la obtención de insumos en las condiciones más favorables y al aprovechamiento de esas economías a escala.

Por organización interindustrial se quiere denotar aquí la existencia, o en su defecto, la ausencia de vínculos productivos entre empresas de diversos tamaños y sectores. La existencia de estos vínculos responde al cálculo económico que realizan las empresas entre producir para el autoconsumo los insumos requeridos en el proceso productivo, o adquirirlos en el mercado. Cálculo que se ve afectado por factores institucionales; es decir, la seguridad que ofrezca el marco jurídico para hacer valer los contratos, los costos de transacción y de información, etc., así como la confiabilidad y reputación que se tenga de los proveedores.

Hasta muy recientemente, en el país existía una desvinculación bastante acentuada entre las empresas. En el sector manufacturero, la típica firma grande integraba normalmente de manera vertical su producción. Los ahorros que se podían obtener en los costos, la certeza de que los insumos estarían disponibles en el momento preciso, la garantía de calidad y, en general, el mayor control respecto de los procesos productivos apoyaban esta estrategia empresarial.

Las nuevas condiciones a las que se enfrenta la empresa están obligando a replantear las decisiones respecto a lo que se produce dentro de ésta y lo que se adquiere en el mercado. La exigencia en productividad no permite márgenes para mantener capacidad ociosa y menos aún para cubrir ineficiencias derivadas de una estrategia de integración vertical. Es evidente, sin embargo, que el patrón de especialización ha sido posible en la medida que se ha solucionado el problema de abastecimiento de insumos. Por esta razón las empresas que se encuentran en proceso de desintegración han establecido contacto con proveedores

internacionales o han creado vínculos productivos con empresas locales de diverso tamaño. De esta manera, se está experimentando una combinación de posibilidades de asociación, misma que resulta novedosa en un contexto que llegó a estar caracterizado por el predominio de empresas que integraban verticalmente su producción.

Estos vínculos interindustriales adquieren diversas modalidades, siendo la subcontratación una de las más comunes. Es posible definir la subcontratación como el mecanismo mediante el cual una empresa (contratista o principal y, por lo general, grande) encarga a otra (subcontratista o auxiliar, por lo común pequeña) la producción de partes y componentes o su ensamble, que luego, en la mayoría de los casos, se incorporará en un producto que venderá la primera. Tales encargos pueden incluir el procesamiento, transformación o terminado de materiales o partes.(6)

En las ramas textiles, por ejemplo, una de las estrategias para enfrentar la grave caída de su producción relativa en la industria manufacturera, ha sido multiplicar las asociaciones entre empresas grandes, principalmente productoras de hilo, que subcontratan a empresas más pequeñas para que realicen las tareas del tejido y el teñido o estampado. Una vez realizados estos procesos fuera de su planta, la empresa grande retoma la mercancía para darle el acabado final y comercializar el producto. De esta manera, las economías de escala se realizan mediante la vinculación de numerosas unidades pequeñas, formando cadenas productivas que permiten incrementar la eficiencia del proceso productivo en su conjunto.(7)

En este mismo sentido, en México, la maquila se ha convertido en una de las modalidades de subcontratación que con más rapidez se ha extendido en los últimos años. Bajo este esquema, la empresa mexicana pequeña arma el producto final empleando métodos intensivos en mano de obra (ya que en estos momentos

el salario es una ventaja comparativa del país), siendo asesorada tecnológicamente por la empresa principal (generalmente estadounidense). Aunque abundan los ejemplos de este tipo de esquemas, dada la ventaja en costos que implica trasladar a México partes del proceso productivo, resulta particularmente interesante e ilustrativa la experiencia de "MICROCHIP". Esta es una empresa estadounidense que ha establecido vínculos productivos con "ELECTREX", empresa mexicana con experiencia probada en la rama de la electrónica. Al igual que muchas otras empresas dedicadas a la producción de componentes electrónicos, ELECTREX enfrentaba problemas para actualizarse tecnológicamente. La protección del sector les dio una vida segura, sin la necesidad de insertarse a las corrientes de cambio que caracterizaban a la industria en otras partes del mundo. Con el objetivo de negociar transferencia de tecnología, la empresa estableció contacto con MICROCHIP. En el arreglo final, sin embargo, ELECTREX fue subcontratada para realizar las tareas de ensamble -aprovechando la infraestructura física y humana de la empresa-, mientras que MICROCHIP conservó la producción de chips y transistores, entre otros componentes electrónicos. La supervisión y el apoyo técnico de MICROCHIP en las tareas de ensamble, se convirtieron en un conducto inmejorable de transferencia de tecnología. ELECTREX, por su parte, supo asimilar la tecnología y hacerse responsable de una parte cada vez mayor del proceso productivo. Ahora, ELECTREX se encarga de la fabricación de los componentes electrónicos y de su ensamble -planeando próximamente subcontratar el ensamble con otra empresa mexicana-, mientras que MICROCHIP se concentra en la comercialización del producto en el mercado estadounidense.

Otro ejemplo de subcontratación que resulta interesante, dada la situación que enfrenta la industria del juguete en el país, es el de Kay. En los últimos años, y como efecto de la apertura, el mercado juguetero nacional se ha visto inundado

de artículos de importación, borrando del mapa a diversas empresas jugueteras mexicanas (en 1988 había más de 300 empresas, hoy en día apenas sobrepasan las 200), o transformándolas en distribuidoras de productos importados. Frente a esta situación, Kay optó por el camino de la subcontratación como medio de supervivencia y de inserción a cadenas productivas de alcance global. Así, recientemente ha iniciado operaciones de maquila para Mattel. La asociación con una empresa fuerte como lo es esta última, les ha permitido aprender a jugar con las reglas que la competencia impone; es decir, a trabajar con calidad y a entregar sus productos justo a tiempo. Hoy, Kay exporta el 25 por ciento de su producción.(8)

Estos ejemplos ilustran las posibilidades que ofrece una relación positiva entre pequeñas y grandes empresas. Para la pequeña industria representa, en principio, la obtención de un cliente seguro, con lo que reduce sus costos de comercialización. Asimismo, significa la posibilidad de acceder a mejores niveles de eficiencia con la transferencia de tecnología que recibe de las grandes empresas. Éstas, por su parte, se benefician de la desintegración vertical, como se señaló anteriormente.

Las posibilidades de asociación interempresarial no se limitan a los vínculos verticales que se establecen entre empresas de diverso tamaño a través del esquema de subcontratación. La asociación entre pequeñas empresas puede desatar el potencial de crecimiento de industrias que han permanecido inmobilizadas por su acentuada fragmentación, como es el caso de la industria del calzado y la de muebles de madera. Ambas cuentan con una estructura industrial atomizada y con procesos integrados verticalmente dentro de cada planta, lo que en parte explica su pobre desempeño a partir de 1982 y su incapacidad para competir contra las importaciones (ver apéndice, ramas 28 y 30 respectivamente). En la industria del calzado, específicamente, las oportunidades de exportación que

ofrece el mercado norteamericano son enormes: las importaciones de calzado en Estados Unidos representan aproximadamente el 80 por ciento del consumo total. Sin embargo, esta circunstancia no ha sido debidamente aprovechada por la industria nacional, en la cual predominan empresas pequeñas que tienen muy integrada su producción.

Los beneficios de la asociación interempresarial, en una industria con las características antes descritas, quedan ilustradas por la experiencia de un grupo de empresas -pequeñas todas ellas- que han logrado coordinar sus actividades productivas en un esquema que podría denominarse de "especialización cooperativa" o integración horizontal. Estas empresas, al igual que la mayoría de las del ramo, solían tener integrada verticalmente la fabricación de calzado y de los componentes de cuero (suelas y tacones preacabados). Esto, de entrada, les confería una desventaja frente a sus principales competidores tanto por el lado de costos -debido principalmente a la subutilización de su capacidad instalada- como por la poca flexibilidad para ajustarse a los cambios en el mercado. La desintegración vertical ha permitido que algunas empresas se especialicen en los preacabados, al tiempo que otras se dedican propiamente a la fabricación del calzado. Esto les ha permitido economías en la producción de componentes, mejoras en calidad y la flexibilidad necesaria para ajustar la producción a los cambios en el mercado, que son particularmente frecuentes en el segmento de calzado femenino en el que estas empresas se ubican.

Los esfuerzos de organización, sin embargo, no se han limitado a la coordinación de procesos productivos. La comercialización es otro de los aspectos que se ha visto favorecido por esta vinculación interempresarial. La producción conjunta ha permitido consolidar una oferta exportable y la atracción de brokers que, al desempeñar una función de intermediación entre productores y compradores, los convierte en un vehículo insuperable de acceso al mercado

norteamericano. La presencia de este tipo de agentes ha jugado, a su vez, un papel de refuerzo en la coordinación de la producción entre las diversas empresas involucradas en la cadena productiva ya que, además de la distribución, se encargan de diseñar programas de producción y de transporte, de proporcionar el diseño y las hormas, y de mantener un esquema de control de calidad entre los proveedores.

La industria del mueble de madera, por su parte, adolece de los mismos problemas que la del calzado en lo que respecta a su estructura interindustrial. Como ya se dijo, esto le ha restado competitividad frente a las importaciones, mismas que ya han capturado el 15 por ciento del mercado interno. Aunque, al igual que la industria del calzado, los vínculos entre empresas son escasos, es posible encontrar ejemplos de empresas que sobresalen precisamente por estar insertas en algún esquema de asociación interempresarial. En este sentido, es notable la labor realizada por un grupo de muebleros en Monterrey, los cuales, y de forma independiente a las cámaras empresariales, crearon un frente común con el objetivo inicial de mejorar su posición negociadora en el momento de adquirir su materia prima. El precedente que creó esta unión de compra hizo posible que más tarde los miembros del grupo coordinaran su producción para atender un pedido que involucraba la producción a gran escala. A través de la organización, este grupo de pequeños empresarios logró amueblar un hotel en Las Vegas presentando un presupuesto tan competitivo que superó a los de aquellos aspirantes -principalmente taiwaneses- que presumían de producir a bajos costos y con gran calidad. La novedad que ahora presenta este grupo de empresarios es la inversión conjunta para la elaboración de diseños que los posicionen mejor en los mercados internacionales.

Al igual que "vender bien" y "producir bien", saber "comprar bien" es una condición necesaria, pero no suficiente, para ser competitivo. En este sentido la

organización interindustrial cobra relevancia, pues además de asegurar el suministro de insumos, lo hace de la manera más eficiente.

Vale la pena enfatizar que, "vender bien", "producir bien" y "comprar bien" son todos parte de una misma ecuación para el éxito empresarial en un ambiente de competencia. Los ejemplos a los que se hizo referencia en apartados anteriores, sin embargo, no presentan la fotografía completa; se utilizaron para ilustrar en forma separada los elementos de esta ecuación. Es importante, para finalizar, presentar la visión del conjunto, que es precisamente lo que genera la ventaja competitiva. Para ello, el mejor ejemplo es el de Látex Occidental.⁽⁹⁾ Su impresionante crecimiento y desempeño exportador son evidencia inequívoca de una renovada capacidad empresarial y de una visión gerencial que no sólo ha sabido identificar oportunidades, sino también realizar los cambios necesarios para aprovecharlas. Látex Occidental produce globos, mismos que comercializa en 55 países que incluyen a Estados Unidos, toda América Latina, algunos de Europa y del Lejano Oriente, así como también la región de Oceanía. Látex Occidental exporta el 75% de su producción -captando 20 millones de dólares al año- y tiene una definida orientación al mercado, en otras palabras, sabe "vender bien". A través de una amplia gama de modelos, colores, tamaños y formas satisface los variados gustos de sus consumidores, bien sean éstos españoles o japoneses.

Para satisfacer la creciente demanda por su producto, Látex ha introducido importantes cambios en sus procesos productivos. En sus inicios, la fabricación de globos se realizaba de forma artesanal, lo que le imponía límites a sus posibilidades de producción. El cambio tecnológico ha sido inevitable en la medida en que la empresa ha requerido satisfacer una demanda en constante aumento, así como producir a precios competitivos. En este sentido la empresa sobresale no sólo por su capacidad para actualizarse tecnológicamente, sino también porque la

tecnología -el diseño y producción de las máquinas- tiene patente propia. Látex produce, actualmente, 20 millones de globos diarios y cuenta con 1,600 trabajadores -lo que implica un aumento considerable en el empleo si se piensa que la empresa empezó a trabajar con 40-. La transformación de los procesos productivos, de uno artesanal al automatizado, ha requerido de programas frecuentes de capacitación a los trabajadores. Ambos factores, el avance tecnológico y la capacitación, explican los aumentos de productividad de la empresa, que es finalmente la base para "producir bien".

El aprovisionamiento oportuno y a precios competitivos de insumos, ha sido otro de los factores que ha hecho tan competitiva a la empresa. Tanto la diversidad de mercados en los que distribuye sus productos como de los que se abastece de insumos, hablan de una empresa que ha entendido y se ha incorporado a los procesos de globalización. Así, el látex, materia prima para la fabricación de los globos, es importada de Guatemala, Malasia y Liberia que ofrecen las cantidades requeridas, a precios competitivos y cumplen con los plazos de entrega. La globalización le ha permitido a Látex poder "comprar bien".

Como éste, los ejemplos a lo largo del capítulo han dejado constancia del tipo de ajuste que está experimentando la planta industrial en el país, es decir, del cambio microeconómico impulsado por las capacidades gerencial y empresarial. Estos cambios, como se ha podido observar, no comprometen variables abstractas, sino estrategias concretas que llevan a cabo las empresas. Los casos exitosos de empresas mexicanas reales que se han descrito en este capítulo evidencian que la competitividad no es un recurso exclusivo de las empresas grandes, pero sí se requiere como un prerrequisito enfrentar los negocios "vendiendo bien", "produciendo bien" y "comprando bien".

NOTAS:

1. Una revisión de estos conceptos se puede hacer en Schumpeter, J. Historia del análisis económico. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.
2. Igualmente, se puede consultar a WEBER, M. The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism. Nueva York: Macmillan Publishing Co., 1977.
3. CERAMI, C. "The New World Standard", en Across the Board. Diciembre 1991. p. 36.
4. Idem.
5. NOBLE, S. "Foreign capital markets broaden options", en Business Mexico. Vol. 1, no. 9, noviembre 1991. pp. 26-28; HEATHER, T. "Using International Capital Markets", en Business Mexico. Vol 1, no. 7, septiembre 1991. pp. 44-46; y, ZELLNER, M. "Mexico penetrates the capital market", en Business Mexico. Vol. VII, no. 2, Junio 1990. pp. 20-24.
6. MATTAR, J. "Fomento a la industria pequeña y mediana en México: 1983-1988", en La Economía Mexicana. nos. 9-10, 1987-1988. p. 45.
7. HOWARD, R. "Can Small Business Help Countries Compete", en Harvard Business Review. Noviembre-diciembre 1990. pp. 88-103.
8. "¿Jugamos a Importar?", en Expansión. Vol. XXIII, no. 579, noviembre 27 1991. pp. 43-48.
9. La información sobre la empresa Látex Occidental se obtuvo del artículo "Una ventaja competitiva convertida en una empresa de exportación", en El Economista. Febrero 25 1992. p. VI.

V. CONCLUSION: LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA

A partir de la descripción y el análisis realizados en los capítulos anteriores, procede hacer ahora un breve repaso de lo que ha ocurrido a la fecha en cuanto a la transformación de la economía. Para iniciar, es importante apuntar los aspectos más relevantes de lo que se ha dado en llamar la "reforma económica", pues a partir de éstos se pueden entender los cambios y, aún más, la dirección de los mismos.

Por reforma económica se entiende un conjunto amplio de aspectos de política que van desde la liberalización comercial hasta la redefinición de la actividad pública en la economía. La reforma -el libro así lo manifiesta- ha logrado avanzar y consolidarse, desarrollando su propia dinámica: lejos de agotar sus posibilidades, ha ido adquiriendo nuevos contenidos en la medida en que evoluciona el proceso concreto de reestructuración económica.

La situación económica del presente en poco se parece a la observada en décadas pasadas. No sólo se ha aliviado la crítica situación macroeconómica que hizo irrupción a principios de los años ochenta; en el ámbito microeconómico, también se experimenta un avance hacia niveles de mayor eficiencia y productividad en el contexto de la competencia. Estas son algunas de las manifestaciones más relevantes del cambio, mismas que llevan implícita una lógica que difiere de manera radical de aquella que guió el funcionamiento de la economía mientras ésta permaneció cerrada.

La sustitución de importaciones buscaba como objetivo acelerar el proceso de industrialización del país. La protección hubo de ser el instrumento medular - dentro de un espectro más amplio de políticas- para lograr este objetivo. Se pretendía que a través de un mercado interno cautivo las "empresas infantiles" se

establecieran, maduraran y se prepararan para competir internacionalmente; la paridad cambiaria y la inversión pública en obras de infraestructura, por su parte, reforzarían los incentivos a favor de la inversión en el sector industrial.

Los efectos de la política económica pronto revelaron sus resultados. La protección efectivamente promovió el desarrollo industrial, pero no precisamente una industria eficiente y productiva. La ausencia de competencia y la garantía de un mercado cautivo, eliminaron todo incentivo a reducir costos, al cambio tecnológico y a la búsqueda de mayores niveles de productividad. Adicionalmente, el reducido tamaño del mercado interno no permitió la realización de economías de escala, aumentando los costos de la producción local. De esta manera, sin la capacidad y los incentivos para exportar, la industria mexicana no pudo satisfacer las necesidades de divisas que el propio proceso de industrialización iba generando. En ese momento, la opción de abrir los mercados a la competencia internacional era la solución del problema; incentivando la productividad de la industria, se resolvería la escasez de divisas que se venía intensificando al agotarse las exportaciones agrícolas, hasta entonces, principal fuente de financiamiento del desarrollo industrial.

Sin embargo, las modificaciones que se introdujeron a la política económica, lejos de dirigirse hacia una mayor liberalización, acentuaron las distorsiones que el modelo de sustitución de importaciones había generado. Diversos factores condicionaron este resultado. Como fue señalado en los dos primeros capítulos, la protección y los mecanismos selectivos de promoción industrial como subsidios, permisos de importación, etc., fueron alimentando un aparato burocrático cuyas atribuciones sobre la actividad económica se incrementaban en la medida en que la protección se perpetuaba y se convertía en un instrumento, ya no de promoción, sino de supervivencia industrial. En el mismo sentido, empresas y empresarios se hicieron cada vez más dependientes de las

decisiones burocráticas, pues en buena medida de éstas dependía su sobrevivencia y la captación de rentas extraordinarias que resultaban de explotar mercados cautivos. Es así que en la defensa del status quo, la burocracia protegía su principal fuente de poder, esto es, la discrecionalidad en el manejo de la economía, y los empresarios preservaban una fuente segura de ingresos.

Mantener el crecimiento económico sin introducir cambios estructurales en la economía y, en especial en la actividad productiva, demandó de una presencia pública extendida y de un creciente endeudamiento externo. Más aún, dado que no se atacó el problema de fondo -el de la baja productividad de la industria y de la economía en su conjunto- el incremento del gasto público se tradujo en inflación, y la contracción del crédito externo, provocada por la reducción de los precios del petróleo, en estancamiento económico.

La reforma económica respondió al imperativo político de recuperar el crecimiento económico. Guiado por esta racionalidad política, el objetivo de la reforma ha sido reestablecer, sobre bases y lógica distintas, la fuerza productiva del país. La liberalización comercial es, entre el conjunto de políticas que le dan contenido a la reforma, el aspecto medular alrededor del cual se articula el nuevo modelo de crecimiento. Las premisas de este último, entonces, difieren de manera fundamental de aquellas que le dieron sustento al modelo de economía cerrada.

Para empezar, la competencia se considera un elemento fundamental, mas no el único, para promover la productividad de la industria. No es el único, porque el proceso de reestructuración de la industria del país, y el libro así lo establece, requiere primero de una serie de políticas macroeconómicas -dirigidas por el gobierno- que le impriman eficiencia a la economía. Es por esto que la reforma económica no se restringe, por ejemplo, a la política comercial e implica, en cambio, una transformación radical que afecta todos los ámbitos de la actividad económica. En esta línea se puede entender la lógica que ha acompañado a los

procesos de desregulación y privatización y a los esfuerzos concertados por reestablecer el crecimiento económico con estabilidad de precios. Este conjunto de políticas ha guiado el tránsito del país hacia el modelo de economía abierta, en el que la inserción en los mercados internacionales y en la economía global se constituye como la base sólida para el cambio microeconómico -dirigido por las empresas- que, finalmente, es el que promueve la innovación y productividad de toda la industria del país y el crecimiento sólido y sostenido de la economía.

Aunque la reforma afecta todos los ámbitos de la actividad económica, como se mencionó anteriormente, el interés fundamental a lo largo de este libro ha sido rastrear su impacto sobre la industria del país. En los primeros capítulos se apuntaron algunas de las directrices que están caracterizando el proceso de reestructuración industrial. En la lógica de esta transición, que es el resultado de enfrentar a la industria nacional a la competencia internacional, sólo aquellas industrias que se ajusten y eleven sus niveles de eficiencia y productividad serán las ganadoras en el proceso. En otras palabras, la economía mexicana, al igual que cualquier otra economía abierta, se tendrá que especializar en aquellos sectores o industrias en los cuales pueda alcanzar niveles de eficiencia, competitividad y calidad que le permitan competir exitosamente con el resto del mundo. Estas industrias serán aquellas que aprovechen los recursos con los que el país cuenta en abundancia relativa (ventajas comparativas), o las que, a través del cambio tecnológico, la realización de economías de escala, los sistemas de distribución, etc., logren crear sus propias bases de competitividad (ventajas competitivas). En este sentido, ya no será relevante cuáles sean específicamente estas industrias; lo que sí va a ser importante y significativo es la eficiencia de aquellas que logren sobrevivir al cambio, ya que serán las que logren impulsar no sólo el crecimiento a secas, sino el mismo desarrollo económico del país.(1) Este patrón de especialización ya se empieza a manifestar en la industria mexicana.

Como se dijo en el capítulo III, los cambios en la composición relativa del Producto Interno Bruto manufacturero, así como el comportamiento de la fuerza de trabajo, reflejan este proceso de "selección" en el que se encuentra inmersa la industria del país. La economía se está especializando, en efecto, en la producción de ciertas manufacturas en las que México tiene alguna clase de ventaja comparativa o competitiva con respecto a sus competidores, o en las que la productividad crece con mayor rapidez. También se está dejando de producir aquello en lo que la economía era abiertamente ineficiente; existen divisiones, y ramas dentro de las mismas, cuya participación relativa en el PIB ha caído consistentemente, sobre todo después de la apertura.

Conforme la economía se ha ido transformando y la apertura hacia los mercados internacionales ha afectado a las diferentes industrias -ya sea de manera positiva o negativa- la mano de obra se ha reacomodado poco a poco, tendiendo a concentrarse en las actividades más rentables y competitivas. En este sentido, otro cambio significativo puede apreciarse en el comportamiento de los salarios reales dentro del sector manufacturero. Éstos responden cada vez más a las fuerzas del mercado y menos a la discrecionalidad burocrática de la economía cerrada, aunque como ha sido apuntado, todavía no haya suficiente evidencia estadística de que esto suceda. Quizá tengan que pasar algunos años más antes de que se puedan obtener pruebas estadísticas claras y definitivas de la relación teórica entre el crecimiento de los salarios reales y el crecimiento de los niveles de la productividad.

Otro dato revelador del proceso de cambio es la creciente importancia del comercio con el exterior para la industria manufacturera mexicana. No es casualidad que los sectores industriales en los que la economía se especializa sean los que con mayor facilidad se han incorporado a los mercados internacionales. A nivel de división, sin embargo, el análisis presentado en el

capítulo III revela que, en la medida en que se recupera el mercado interno, el porcentaje de la producción destinado al mercado externo disminuye. Es decir, existe una tendencia a la desespecialización en cuanto a comercio exterior se refiere. Esto se ve reflejado en el balance comercial con el exterior.

Sólo en los periodos que van de 1982 a 1983 y de 1986 a 1987, en los que el mercado interno se encontraba deprimido a causa de la crisis, todas las divisiones mostraron un fortalecimiento de sus cuentas con el exterior (esto es, un aumento del superávit o una reducción del déficit, según el caso). Dicho fortalecimiento, sin embargo, se explica más por la urgencia de exportar, dadas las condiciones entonces imperantes en el mercado doméstico; por la caída en las importaciones consecuencia del efecto crisis, y por los apoyos que comienzan a recibir los exportadores como parte de la estrategia gubernamental para enfrentar la crisis, que por un verdadero fortalecimiento de la competitividad internacional de la industria mexicana.

Así, a partir de 1989, a medida que el mercado interno se recuperaba, se fue observando un deterioro (una reducción del superávit o un aumento del déficit) de la balanza comercial de cada una de las divisiones. Sin embargo, aun cuando la economía ha enfrentado un efecto apertura bastante significativo, todas las divisiones de la industria manufacturera, especializadas o no en exportar, han diversificado sus fuentes de insumos.

Debe repetirse una vez más que una conclusión muy importante que se extrae de los datos agregados a nivel división es que la industria manufacturera no ha resentido de manera generalizada o irreversible los efectos de la crisis de 1982, como tampoco los de la crisis de 1986 o los de la apertura definitiva de la economía en 1987.

El análisis presentado en el capítulo III revela también que el comportamiento de algunas ramas difiere notoriamente del comportamiento de las

divisiones que las aglutinan. Conforme han pasado los años de reformas, y en particular, conforme se ha ido profundizando la apertura comercial, de las ramas cuya participación relativa dentro del PIB manufacturero crece más que el promedio, la mayoría tiene un volumen de comercio mayor en proporción a su producción que la industria manufacturera total.

Una de las conclusiones más relevantes del presente estudio es que es posible apreciar cómo cada vez son más las ramas -conforme avanza el cambio estructural de la economía- que realizan mayoritariamente un comercio intraindustrial. Esto es importante porque permite concluir que la planta industrial de México cada vez se parece más a la de los países con los que comercia; la economía mexicana está transitando hacia una etapa completamente nueva de industrialización, caracterizada por niveles de eficiencia cada vez más parecidos a los de países industrializados. Asimismo, son cada vez más las ramas que, especializándose hacia el comercio exterior, crecen más que el promedio de la industria manufacturera en su conjunto.

No cabe duda de que las nuevas circunstancias económicas han incentivado a la industria mexicana a responder más a la competencia externa y a buscar mercados mucho más amplios y dinámicos que el tradicional mercado interno. Es así que el desempeño relativo favorable de las ramas en la industria manufacturera se relaciona cada vez menos con el crecimiento del mercado interno, y cada vez más con otros factores importantes para una economía abierta.

Finalmente, debe ser claro que nuestra realidad es un caso particular de lo previsto por la teoría; es decir, que ésta se ha ido verificando en la realidad y que es razonable esperar que así continúe sucediendo. Es por ello posible elaborar sustentadamente recomendaciones al gobierno y la industria (en especial a pequeños y medianos empresarios), orientadas a que la sociedad en su conjunto sufra lo menos posible el "trauma" que ha significado -y seguirá significando- el

proceso de reforma.

Si bien no hay más remedio que aceptar la reestructuración y los costos que de ésta se deriven, el sentido final de todo ello no puede ser otro que el que la sociedad se beneficie del proceso. Para que al final el balance sea realmente positivo, es fundamental que las industrias "sobrevivientes" sean competitivas y que, como se señaló más arriba, sostengan a la economía en su conjunto, sin importar el número de sectores industriales que desaparezcan.

Es importante puntualizar que una de las principales características de toda economía abierta, es que son los empresarios los últimos responsables de mejorar la productividad de sus empresas. Aun cuando el gobierno juega un papel clave en el desempeño de la economía como un todo -estableciendo reglas claras que formen un marco congruente con el desarrollo de empresas competitivas en una economía abierta-, son las empresas las que finalmente deben adaptarse a un contexto nuevo y diferente en la globalización e internacionalización de la economía. Si una vez que el gobierno establece claramente las estrategias que se han de seguir en el ámbito macroeconómico las empresas no se ajustan en lo que al cambio microeconómico se refiere, de nada habrán servido los esfuerzos de la sociedad para hacer frente a las nuevas realidades.

A continuación se proponen algunos lineamientos respecto a cómo el gobierno y la industria pueden contribuir a enfrentar exitosamente las nuevas circunstancias económicas que habrán de condicionar el desempeño de las empresas en el cambio de siglo.

I. EL PAPEL DEL GOBIERNO

Como se ha mencionado repetidamente a lo largo del libro, el gobierno ha jugado un papel fundamental en el proceso de reestructuración de la economía. Es

indiscutible que en el viraje observado en la política económica y en la redefinición de la actividad económica gubernamental se encuentran las bases de la transformación que experimenta el país. También es cierto que la reforma ha adquirido una dinámica propia que rebasa el ámbito público. Es decir, a medida que la reforma avanza, la responsabilidad de una transición exitosa se ha transferido a los ámbitos privado, de las empresas, de los empresarios y de los trabajadores. Esta es la lógica de la reforma y una primera manifestación de que la economía empieza a funcionar con reglas distintas: las de una economía abierta.

Que el gobierno transforme su función de liderazgo en los procesos económicos, sin embargo, no lo exime de la responsabilidad de seguir estableciendo las condiciones para promover la productividad de la economía en su conjunto. Si con el ejercicio de su autoridad ha impulsado un cambio radical en el funcionamiento de la economía, es a partir de ésta que debe complementar el proceso de reforma.

Para realizar este objetivo es indispensable, en primer lugar, que el gobierno continúe con los esfuerzos de estabilización económica. Sin niveles de inflación semejantes a los de nuestros principales socios comerciales, cualquier esfuerzo tendiente a favorecer la competitividad de la industria será inútil. A medida que la inflación empieza a ceder y la economía a recuperar el crecimiento, la política económica de la estabilización -que por su propia naturaleza es transitoria- deberá dar su lugar a un marco de políticas congruente con el objetivo de crecimiento con estabilidad de precios. La estabilidad macroeconómica es muy difícil de alcanzar y, en cambio, es fácil de perder cuando se relaja la disciplina en el manejo de las políticas fiscal y monetaria.

Asimismo, es indispensable un marco legal que le confiera una estructura formal a los cambios, brinde seguridad jurídica y proporcione credibilidad de largo plazo. En ausencia de un arreglo institucional acorde con una economía moderna,

como se pretende que sea la nuestra, los costos del intercambio económico (costos de transacción) seguirán siendo muy altos, la incertidumbre continuará inhibiendo la inversión productiva -tanto la de carácter nacional como la extranjera- y las empresas e individuos continuarán invirtiendo una buena cantidad de sus recursos en sus relaciones con la burocracia y la ley. Se necesitan reglas claras que no dejen márgenes amplios de discrecionalidad en materia económica a las autoridades burcráticas. Como las empresas no sólo enfrentan costos de producción, sino también de transacción, al disminuirse estos últimos se podrá ser más competitivo tanto a nivel nacional como internacional. Resultará muy difícil que las empresas nacionales logren competir exitosamente en los mercados internacionales si el marco regulatorio existente hace que enfrenten costos mayores a los que enfrentan otras empresas en el exterior.

Es importante también, si se aspira a competir con ventaja en los mercados internacionales, desarrollar una política tecnológica que incluya una eficiente y correcta adaptación de la tecnología extranjera, su asimilación y desarrollo, así como la institucionalización de la investigación e innovación tecnológicas que se vinculen estrechamente al proceso de restructuración de la industria.(2) Aunque el cambio tecnológico es y seguirá siendo una decisión de las empresas en lo individual, es indispensable establecer reglas claras que aseguren que los derechos de propiedad intelectual y las patentes serán respetados. De cumplirse este requisito, la labor de transferencia de tecnología se vería facilitada y habría incentivos para que las empresas invirtieran en el desarrollo tecnológico. Adicionalmente, resulta prioritario resolver el problema de calidad y financiamiento que aqueja a la educación pública superior, ya que de la formación de recursos humanos especializados dependerá en buena medida el avance que se pueda alcanzar en materia tecnológica. Actuando sobre estos dos frentes -las reglas del juego y la inversión en recursos humanos especializados- se sentarían las bases

para que la interacción entre centros de investigación y empresas construyera el progreso tecnológico del país.

La inversión en tecnología reditúa beneficios tanto a agentes privados como a la sociedad en su conjunto; de ahí que la intervención pública en este aspecto no sea rebatida. Sin embargo, el subsidio indiscriminado a instancias de desarrollo tecnológico podría debilitar un incentivo poderoso: la vinculación con la demanda (léase la empresa) como medio de supervivencia. De ahí que en el tránsito a la autonomía financiera de los centros de investigación, el gobierno deba manejar los recursos de manera que facilite, y no desincentive, la vinculación centro de investigación-empresa. Un esquema factible es aquel que premia, con recursos, la labor de acercamiento entre la oferta y la demanda. Es decir, que proporciona ayuda financiera a los centros de investigación en proporción a lo que se logra contratar en el mercado. Más tarde, esta ayuda financiera, de ser un subsidio directo pasa a ser un crédito preferencial hasta llegar a desaparecer por completo todo tipo de subsidio. El escenario que se esperaría en el mediano plazo con esta política, estaría caracterizado por múltiples centros de investigación, financieramente sólidos, que apoyarían y asesorarían el proceso de conversión tecnológica de la industria mexicana.

Para reactivar el crecimiento, sin embargo, será necesario no sólo crear condiciones generales que hagan posible la recuperación, sino también condiciones particulares para el crecimiento a través de la infraestructura. En la medida en que los mercados internacionales cobran importancia en el desempeño de la industria del país, los rezagos en materia de infraestructura y de los servicios que la acompañan -que se manifiestan tanto cuantitativa como cualitativamente- se hacen más evidentes. La acción del gobierno en materia de infraestructura es indispensable. No sólo debe orientar, dirigir y canalizar la inversión privada en aquellas regiones donde la rentabilidad de los proyectos resulte lo suficientemente

atractiva para atraer al sector privado. También, y aún más importante, en la medida que se consolide el ajuste fiscal y se liberen recursos de gasto corriente, debe invertir en aquellas regiones que podrían quedar marginadas de los beneficios del libre comercio por no contar con infraestructura que las incorpore a la dinámica económica nacional e internacional.

Ante la inminente integración de nuestro mercado con el norteamericano, lo mucho que se ha hecho en los últimos años -tanto financiado por el gobierno (lo menos) como con esquemas de financiamiento privado (lo más)- resulta a todas luces insuficiente, sobre todo en aquellos sectores que no han sido beneficiados por los nuevos esquemas de financiamiento. Por tanto, es urgente hacer fluir con mayor facilidad los capitales hacia los proyectos de infraestructura, acabar con el control burocrático sobre estos proyectos y redefinir -en términos objetivos y atendiendo a necesidades concretas- las áreas "estratégicas" que permanezcan bajo el control del sector público.

Asimismo, es recomendable hacer uso de mecanismos -a la fecha no utilizados-, que sin alterar la normatividad vigente, pueden hacer avanzar el objetivo de superar los rezagos en materia de infraestructura.(3) Por ejemplo, una opción es la subcontratación, que resultaría de fragmentar las tareas de la empresa y de adjudicar algunas de ellas al financiamiento y la administración de agentes privados.

Otro esquema de financiamiento, la inversión extranjera directa, se ve limitada por la legislación en la materia, aunque el nuevo reglamento flexibiliza los requisitos y las áreas en donde los extranjeros pueden participar. Los cambios en el reglamento parten del reconocimiento de que la inversión extranjera es un vehículo insuperable de transferencia de tecnología en áreas en las que el país sobresale por su atraso, pero que se caracterizan en el mundo por los importantes y frecuentes avances tecnológicos. Es probable, sin embargo, que la inversión

extranjera en infraestructura, al igual que en otras áreas de la economía, siga inhibida por la incertidumbre de que los cambios estén contenidos en el reglamento y no en la ley.

Asimismo, es importante hacer un énfasis especial sobre la urgente necesidad de articular una política educativa que, orientada por criterios de productividad, resuelva los rezagos en materia de educación, aspecto central para el proyecto económico: quienes se integren en el futuro a la actividad de los sectores de la industria deberán contar con una preparación de calidad que permita su mejor desempeño. Por otra parte, el apoyo a la capacitación de quienes ya se han insertado en las actividades productivas es también fundamental para el éxito de las empresas mexicanas. Por todo lo anterior, un cambio cualitativo del sistema nacional de educación -para hacerlo no sólo más eficiente sino más efectivo en sus resultados- se vuelve imprescindible. En este sentido, la estrategia correspondiente de reforma deberá incluir la transformación de las instituciones de educación del país. Dicho cambio necesariamente habrá de pasar por distintos ámbitos de la actividad educativa que van desde la SEP y el sindicato de maestros, hasta la escuela misma. El objetivo de largo plazo deberá ser el lograr el involucramiento definitivo de la sociedad en el proceso educativo.(4)

Finalmente, a nivel internacional y en los foros correspondientes, el gobierno deberá seguir promoviendo esquemas de libre comercio con el propósito de asegurar el acceso de nuestros productos a los mercados internacionales. Sin la satisfacción de este requisito, la viabilidad de toda economía abierta queda vulnerada.

Trabajando en estos aspectos, el gobierno sentará las bases para promover una industria competitiva y una economía en crecimiento, al tiempo que consolida su nueva función en los procesos económicos. Una economía abierta y en

crecimiento, por otra parte, obligará a la reconfiguración de instituciones políticas que amplíen los espacios de participación y representación que una sociedad cada vez más compleja y diversa irá demandando. En este sentido, las demandas por una mayor autonomía política estatal y municipal, así como por la desconcentración administrativa serán un reflejo de la nueva dinámica de crecimiento del país y de la diversificación de las fuentes de poder en la sociedad. El cambio político que inevitablemente acompaña a la transformación económica deberá ir acompañado de un cambio institucional acorde con las nuevas realidades del país. En este proceso el gobierno deberá ir un paso adelante, pues sólo así se podrá asegurar la estabilidad política del país en su tránsito hacia un sistema más abierto, tanto en lo económico como en lo político.

II. ESTRATEGIAS PARA LAS EMPRESAS

Como ya se ha repetido en diversas secciones del presente libro, son los empresarios los que finalmente deben impulsar el crecimiento económico en el contexto de una economía abierta. Es cierto que, en el caso de México, el gobierno no está libre ya de toda responsabilidad, puesto que aún no se atienden cabalmente las demandas sociales más elementales de la población. Sin embargo, también es cierto que el gobierno ha definido ya con claridad el rumbo de la política económica, así como también ha hecho casi todo lo que estaba a su alcance para definir claramente el marco en el que se deben desenvolver las empresas en la economía abierta.

Es así que son los empresarios los que ahora deben hacer una evaluación de las nuevas circunstancias económicas, un diagnóstico de la situación y perspectiva de sus empresas ante la competencia, llevar a cabo los cambios

necesarios y competir con eficiencia y eficacia en los mercados nacionales y extranjeros. Aun cuando el gobierno establezca un marco normativo congruente con empresas más competitivas, si éstas no se modernizan para explotar ventajas comparativas o competitivas, de nada habrá servido el cambio macroeconómico impulsado por el gobierno, además de que los costos que éste implicó no serán recuperables para la sociedad en su conjunto.

Lo primero que el empresario debe hacer es determinar con exactitud los problemas que enfrenta su empresa. Del correcto diagnóstico de la situación que ésta guarda con respecto a un entorno de mucho mayor competencia -en donde la eficiencia es el único modo de sobrevivir-, depende que se aplique la solución adecuada oportunamente. En esta evaluación los conceptos de capacidad empresarial y gerencial son muy relevantes: si los problemas no tienen solución, el empresario debe invertir su capital en otra iniciativa; si la solución existe, el gerente debe minimizar los costos de su instrumentación.

En el capítulo IV se describieron seis características importantes de la capacidad gerencial: profesionalización de los sistemas administrativos y contables; orientación al mercado; selección y adaptación de nuevas tecnologías; obtención de financiamiento; capacitación de la mano de obra; y, organización interindustrial. Se definen a continuación algunas estrategias para las empresas considerando estas características.

A) Orientación al mercado

Mientras la economía permaneció cerrada, los empresarios tuvieron como principal estrategia la producción destinada básicamente al consumidor doméstico que, al encontrarse cautivo, no pudo exigir calidad ni buenos precios. Actualmente,

los empresarios deben reconocer que, para lograr permanecer en el mercado, tienen que modificar su manera de aproximarse a él. En este sentido, la orientación al mercado constituye una de las ventajas competitivas más importantes que toda empresa debe poseer. Este concepto, tal y como se definió en el capítulo IV, se refiere, básicamente, a que los empresarios deben, ante todo, saber "vender bien". Es decir, deben ajustar sus productos a lo que los consumidores efectivamente demandan; diferenciarlos respecto a la competencia para poder posicionarse en el mercado y crear las redes de distribución necesarias para que los productos lleguen a los consumidores a quienes van dirigidos.

Necesidades y gustos de los consumidores

Los gustos y las necesidades de los consumidores no son estáticos. Esto plantea un reto particular a las empresas. Es así que rastrear las preferencias de los consumidores y adaptar la producción a lo que éstos efectivamente demandan es una estrategia básica de la orientación al mercado. Por lo anterior, el empresario debe, en primer lugar, aprender sobre las necesidades del cliente buscando información sobre sus preferencias; en segundo lugar, seguir con detenimiento las tendencias del diseño y la moda para poder ofrecer productos que les interesen a los consumidores. Finalmente, una vez que el empresario ha logrado satisfacer en todo sentido la demanda de los consumidores, debe mantener la calidad y el precio de los productos que ya están en el mercado y buscar la creación de otros nuevos que atiendan al dinamismo de los gustos y las necesidades de la gente.

Diferenciación

Como ya se mencionó antes, este concepto se refiere a la producción de bienes con características específicas que los hagan únicos. En este sentido, un buen inicio es dejar de producir para una gran variedad de mercados con múltiples gustos, las necesidades y preferencias, concentrándose en aquel o aquellos donde las oportunidades se magnifican. Cuando hay muchos mercados muy competidos, es más fácil innovar para uno que realmente se conoce, que incursionar en varios en los que se carece de experiencia. Una vez elegido el mercado en donde se tiene una mayor oportunidad hay que buscar eliminar la competencia a través de la diferenciación, misma que se puede lograr con estrategias sencillas -como el manejo de la imagen tanto de la empresa como del producto- o bien con estrategias más complejas y de fondo. El cambio de imagen en el producto se puede realizar mediante una presentación y empaquetados más atractivos, así como mediante cambios en las estrategias de publicidad y mercadotecnia. En cuanto a la empresa se refiere, su imagen se puede diferenciar mediante un paquete de servicios que se adquieran junto con el producto y que lo garanticen a lo largo de su vida útil.

Es obvio que la estrategia de diferenciación no será la misma para cada empresa, pero hay algunas constantes que pueden guiar la creatividad y la innovación. Por una parte, dado que ninguna estrategia de diferenciación es exitosa a menos que el producto resultante sea considerado como valioso por el consumidor, es importante determinar quiénes son los compradores reales de los productos: los gustos, necesidades y preferencias de empresas, instituciones y economías domésticas (conceptos además muy generales) son radicalmente diferentes.

Por otra parte, se deben evaluar tanto los recursos reales y potenciales con que cuenta la empresa para lograr la diferenciación de los productos, como los costos económicos que dicha diferenciación implica. La diferenciación es un concepto relativo si se considera que toda empresa tiene competidores que buscan mejorar su posición en el mercado. Las ganancias por diferenciación podrían anularse si los competidores logran ofrecer un producto muy semejante a menor costo.

Finalmente, se debe buscar la estrategia más adecuada para mantener el producto "diferenciado": es muy importante lograr establecer barreras efectivas a la imitación, diferenciando el producto, por ejemplo, en aquellas áreas en las que se tengan ventajas en cuanto a los costos de diferenciar.

Redes de distribución

Una vez que el producto ha sido diferenciado debe buscarse la mejor manera de llevarlo a los consumidores. Es por esto que la elección de los distintos agentes e instituciones, mayoristas o minoristas, a través de los cuales los bienes serán distribuidos a los consumidores es un paso importante.

Una primera opción es vender los productos directamente al consumidor final. Esta forma de distribución puede ser ventajosa cuando se quiere tener un contacto directo con el consumidor -con el objeto de identificar sus necesidades- o se quiere eliminar el costo de la intermediación -con el objeto de obtener mayores márgenes de ganancia-. Sin embargo, hay que tener presente que esta forma de distribución exige un extenso cuerpo de ventas y el establecimiento y mantenimiento de almacenes, equipo, inventarios y el transporte necesarios para satisfacer la demanda a tiempo. Todo esto implica costos de financiamiento muy altos, por lo que este canal de distribución sólo es rentable cuando los productos

puedan generar ventas masivas, o bien, cuando los productos deban satisfacer requerimientos muy específicos de los consumidores.

Una segunda opción es vender a un minorista, para que éste le venda al consumidor final. Este modo de distribución no ofrece el mismo grado de control sobre las ventas, pero resulta muy favorable cuando los artículos son perecederos; cuando el mercado del producto es masivo y territorialmente denso, y cuando el producto requiere de servicios adicionales de instalación y garantía. La venta a minoristas ofrece grandes ventajas en cuanto al ahorro de recursos (capital y tiempo) necesarios para una distribución exitosa, además de asegurar un proceso de ventas adecuado cuando hay una colaboración efectiva del distribuidor.

Finalmente, una tercera opción es vender a mayoristas, que a su vez lo hagan a minoristas para que éstos vendan al consumidor final. Esta cadena de distribución presenta grandes ventajas en cuanto al ahorro de recursos, tanto en tiempo y dinero, como en número de transacciones. Asimismo, el número de pedidos que se debe satisfacer es considerablemente menor y se logra una mayor efectividad, tanto en la labor de ventas como en la asistencia en la comercialización. Sin embargo, es importante señalar que a través de este canal de distribución se puede perder el "control" del mercado y, sobre todo, de compradores específicos: dado que el mayorista no se dedica a la distribución de un producto en particular, e incluso vende productos sustitutos entre sí, pondrá más atención a la distribución y venta de aquellos productos con los que obtenga mayores ganancias.

B) Estrategias tecnológicas para las empresas

La estrategia tecnológica se refiere a la manera en que las empresas seleccionan, asimilan, adaptan, mejoran e incluso diseñan la tecnología. Toda estrategia tecnológica será exitosa en la medida en que sea consistente y esté vinculada con cada una de las etapas dentro del proceso productivo. Cada empresa tendrá requerimientos tecnológicos particulares y, por tanto, una estrategia tecnológica específica, dependiendo del tipo de bien que produzca, de su organización interindustrial, de su disponibilidad de mano de obra, de las calificaciones de la misma, de la abundancia de las materias primas y el tipo de ventajas competitivas que busca obtener: disminuir sus costos, diferenciar su producto o lograr mejores métodos de organización. Podemos considerar, en principio, cinco estrategias que las empresas pueden adoptar: ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente y, tradicional.(5)

Estrategia ofensiva

La estrategia ofensiva se caracteriza, entre otras cosas, por el alto gasto en investigación y desarrollo que la empresa debe realizar. El monto de dinero que se requiere suele ser tan elevado que el único incentivo para adoptar esta estrategia es la seguridad de obtener rentas monopólicas -resultantes de ser la primera empresa en introducir una nueva tecnología-. El éxito de esta estrategia depende de la realización de investigación científica constante y es generalmente adoptada por empresas grandes que cuentan con sumas de capital elevadas.

Estrategia defensiva

La estrategia defensiva no necesariamente implica llevar a cabo una innovación tecnológica; básicamente significa "aguantarle el paso" a aquellas empresas que incorporan innovaciones tecnológicas en sus procesos productivos. Este tipo de estrategia tiene una ventaja fundamental: permite eliminar los errores en que incurren las empresas pioneras para elaborar así un producto mejorado. Esta estrategia, sin embargo, también es propia de las empresas grandes, ya que exige mucha investigación científica y grandes cantidades de dinero.

Estrategia imitativa

Esta estrategia consiste básicamente en la compra de tecnologías ya existentes en el mercado, por lo que exige el pago de regalías a las empresas innovadoras. Sin embargo, esta estrategia resulta mucho más adecuada para empresas pequeñas, ya que el pago por el uso de patentes generalmente resulta significativamente menor al que se requiere para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Asimismo, la estrategia imitativa no necesariamente significa quedar rezagado en el mercado, pues en la medida en la que las empresas sepan seleccionar, asimilar y adaptar de manera óptima las tecnologías adquiridas, lograrán ser más eficientes en sus procesos productivos.

Estrategia dependiente

Una de las mejores opciones para empresas pequeñas y medianas es vincularse con una empresa mayor. Esta vinculación se puede llevar a cabo mediante inversiones conjuntas (joint ventures) o mediante esquemas de subcontratación, a

través de los cuales las empresas grandes transfieren tecnología para apoyar los procesos productivos de las empresas subordinadas (como es el caso actual en la industria automotriz). En este tipo de estrategia la empresa subordinada produce de acuerdo a las especificaciones dadas por la empresa que la contrata. Igual que en la estrategia anterior, el éxito en el largo plazo se basa en saber asimilar y adaptar las tecnologías que son transferidas. Si bien es cierto que las empresas en este caso pueden ser absorbidas fácilmente por las empresas más grandes, en innumerables ocasiones logran penetrar a mercados tecnológicos avanzados, de otra forma inalcanzables.

Estrategia tradicional

Esta estrategia consiste en sólo realizar cambios tecnológicos mayores mínimos, limitándose a realizar innovaciones menores o "suaves" en los diseños y modas. El éxito de esta estrategia depende fundamentalmente de que se logre una verdadera orientación al mercado, es decir, de que en realidad se sepa "vender bien".

C) Obtención de financiamiento

En cuanto a la obtención de financiamiento, es poco lo que las empresas pueden hacer para bajar el costo financiero en sí de los proyectos de inversión. En el capítulo IV se mencionó que el costo de financiar un proyecto determinado está asociado principalmente a tres cosas: i) el precio relativo del capital en la economía; ii) el riesgo que perciben los inversionistas, y iii) la facilidad con la que el capital fluye de los ahorradores hacia los inversionistas.

Una manera de medir en conjunto estos tres componentes del costo del capital -escasez, riesgo de la inversión y movilidad del capital- involucrando la tasa de interés del mercado es a través del Valor Presente Neto (VPN) del proyecto.(6) Si el VPN es positivo, esto quiere decir que no importa si el capital es escaso, o si el riesgo en el país es alto, tampoco si no hay facilidad relativa para que se mueva el capital; seguramente el financiamiento estará disponible, puesto que el proyecto es rentable. Dicho de otro modo, si el VPN es positivo, la tasa de retorno del proyecto es mayor que la tasa de interés en el mercado; por lo tanto, aun cuando el capital sea escaso y el riesgo sea alto, el proyecto es suficientemente rentable como para que en una economía abierta y competitiva el capital fluya hacia este tipo de actividades.

Así, el empresario -más que enfocar sus esfuerzos a buscar tasas de interés bajas o a hacer cabildeo en las instituciones de crédito- debe tratar de disminuir los costos del proyecto o aumentar los beneficios, de modo que el VPN sea lo más alto posible, independientemente de la tasa de interés (misma que, en una economía competitiva, no puede influir).

En general, el gobierno ha venido haciendo todo lo necesario para que la tasa de interés bajara. De hecho, ha logrado que hoy el "riesgo México" sea mucho menor y los capitales sean más abundantes en el contexto de una economía mucho más estable. Además, conforme el gobierno ha salido del mercado de dinero (al reducir su demanda de crédito por la disminución de su deuda interna y el ajuste fiscal), los recursos que antes se destinaban al financiamiento del déficit público ahora están disponibles para los inversionistas privados. Entre otras cosas, faltaría abrir el sistema financiero a la competencia internacional para lograr que la diferencia entre las tasas activas y pasivas (que se conoce como intermediación financiera) fuera menor. Cuando las empresas puedan conseguir financiamiento de instituciones financieras extranjeras evitando

los altos costos de transacción que significa acudir a los mercados internacionales, la oferta de créditos dentro del país será mucho mayor y los precios de éstos tenderán a bajar.

Ahora bien, en este sentido, en la medida en que la economía se abra más y la competencia permee a todos los niveles de la actividad productiva, también habrá que competir por el capital: entre mayor sea el VPN del proyecto, mayores serán las posibilidades de que una institución financiera -ya sea pública o privada- o inversionistas independientes otorguen el capital necesario para financiar el proyecto.

De esta manera, mientras el sistema financiero sea eficiente y busque maximizar sus ganancias, hará fluir el capital hacia los proyectos más rentables de la economía. En este sentido, la recomendación sería que, sobre todo las instituciones financieras públicas (Bancomext, Nafinsa, etc.), respondan a criterios de rentabilidad, ya sea financiera, de interés social o económicamente estratégica para el país, según el caso, para otorgar financiamiento, independientemente de que el proyecto sea chico o grande. El sistema financiero privado, por su parte, responderá cada vez más al criterio de rentabilidad mientras más competencia haya en este sector de la economía. La liberalización y la apertura a la competencia externa son fundamentales para fortalecer el sistema financiero nacional.

Por su parte, los empresarios pueden hacer mucho más rentables sus proyectos si se da a las capacidades empresarial y gerencial una prioridad absoluta. En la medida que los proyectos contemplen una buena estrategia de orientación al mercado, la utilización de la tecnología adecuada, programas completos de capacitación que eleven constantemente la productividad de la mano de obra y canales eficientes de distribución, mejorará mucho el VPN del proyecto. Es más importante poner énfasis en qué mercados atacar y cómo

atacarlos correctamente, que en la obtención misma del financiamiento.

Otro problema que es importante considerar es la cultura empresarial. Si bien es cierto que buscar proyectos con VPN positivo es fundamental, también lo es que no necesariamente éste debe tener un valor exorbitante para que el proyecto se lleve a cabo. En una economía cerrada en donde la competencia es poco importante, es común encontrar que se puede invertir una pequeña cantidad de dinero y obtener jugosas ganancias en un plazo relativamente corto. En una economía abierta, en donde la competencia por los recursos juega un papel fundamental y los capitales pueden fluir con relativa facilidad, es mucho más común encontrar que los plazos de retorno de la inversión tienden a ser relativamente más largos y las tasas de ganancia mucho más parecidas a las de la economía internacional.

Por eso es importante la cultura empresarial; en una economía en donde los empresarios exigen altas tasas de retorno para los proyectos, los VPN deben ser enormes para que los proyectos se realicen. En el contexto de una economía abierta con movilidad de capitales, si los empresarios nacionales no comprometen sus recursos para el financiamiento de los proyectos, los extranjeros, acostumbrados a ganar menos en el corto plazo y a competir para ganar más en el largo plazo, seguramente sí lo harán.

Es importante que cambie la percepción de lo que es rentable y lo que no. Hoy en día ya no es realista esperar tasas de ganancia mucho mayores a las del resto del mundo. En la medida que, por ejemplo, la Bolsa Mexicana de Valores sea una opción de inversión mucho más atractiva en términos de rendimiento que las demás Bolsas del mundo, al mismo tiempo que el riesgo México siga disminuyendo, la entrada de capitales al país -ya sea repatriados o extranjeros- obligará a que las tasas de ganancia se ajusten a los niveles internacionales (al ser mucho más abundante el capital). En síntesis, hay que competir por los

recursos, asegurándose de que los proyectos tienen beneficios altos y costos bajos, y no esperando a que bajen las tasas de interés lo suficiente para que todo sea rentable.

D) Inversión en recursos humanos

Es un hecho que la industria de hoy debe reevaluar el papel de los recursos y el capital humanos en la empresa. Cuando en los países desarrollados ya no es un debate, sino que se da por hecho que el factor humano tiene una importancia insoslayable en los procesos productivos, en México no se puede retardar más la inversión en la formación de la mano de obra.(7) Quizá hoy, en México, haya pocas cosas más importantes que ésta: el empresario debe reconocer que el desarrollo de su empresa -inserta en un nuevo contexto de economía abierta y competencia-, depende fundamentalmente de la calidad de sus recursos humanos.

No cabe duda de que, como ya se dijo anteriormente, el gobierno juega un papel central en la formación de capital humano en la economía, pues la educación formal es el prerrequisito, tanto de la formación de capital humano en sí, como de todo programa de capacitación. Sin embargo, los empresarios no pueden -ni deben- dejar de capacitar y actualizar constantemente a su personal para lograr que los cambios tecnológicos efectivamente se traduzcan en aumentos permanentes de la productividad.

En este contexto, hoy, cuando los mercados son cada vez más competidos y cuando cada vez hay más competidores extranjeros dentro de México -quizá con más recursos y con mayor experiencia- ya no es posible aplazar la capacitación, pensando, tal vez, que ésta es sólo una concesión al trabajador, o un requisito

legal que hay que cumplir. La capacitación bien dirigida eleva la productividad de la empresa.

Sin embargo, el reconocer que continuar la educación de los trabajadores (a todos niveles) dentro de la empresa puede traer beneficios tangibles para dueños y empleados, no es condición suficiente para que la capacitación efectivamente se dé. Para ningún empresario, incluso en los países desarrollados, son obvios los beneficios que se pueden obtener. En este sentido, dado que la capacitación también incluye un costo inicial de inversión, al igual que un "costo hundido" si el trabajador recién capacitado decide abandonar la empresa, es de enorme importancia lograr que, tanto empresarios como trabajadores, consideren que los programas de inversión en capital humano son rentables.

En términos de la empresa, dos recomendaciones pueden ser útiles para hacer mucho más atractivos los programas de capacitación:

- * Una forma de financiar el entrenamiento de los trabajadores -sin tener que pagar la totalidad del costo posterior si el empleado abandona la empresa-, es a través de programas de capacitación conjuntos entre empresas similares (que bien pueden estar agrupadas ya, por ejemplo, en las cámaras industriales). Esta forma de financiamiento es muy atractiva para la "capacitación general", pues comúnmente el trabajador se niega a ser entrenado cuando el empresario le transmite el costo -dado que el trabajador no sola es productivo en esa empresa, sino en cualquier otra del ramo- a través de salarios más bajos durante la etapa de capacitación. Si la empresa sólo paga parte del costo en forma de aportaciones a la cámara industrial, el trabajador paga otra parte (menos de lo que pagaría en la situación normal) y la cámara impartiera la capacitación para todos los empleados del ramo, se conseguirían economías a escala que una sólo

empresa no podría generar. De este modo, aumentaría la rentabilidad de la inversión en capital humano, pues disminuirían los costos iniciales de la inversión al mismo tiempo que el riesgo de que el empleado abandone la empresa sería menor; así, se beneficiarían, tanto el trabajador -a través de mayores salarios-, como el empresario -a través de una productividad más alta-.

- * Una segunda opción, ésta específicamente para disminuir el riesgo de que el trabajador abandone la empresa, sería premiar la carrera técnica dentro de las empresas. En el capítulo IV se dan algunos ejemplos de empresas mexicanas que ya han experimentado en este sentido con resultados positivos. Es un hecho que una mayor productividad debe ser premiada, pero en la medida que la recompensa se refleje no en cambios meramente administrativos, sino efectivamente en el salario y en aumentos a la productividad, el trabajador tendrá más incentivos para capacitarse y ser más productivo, aunque nunca ocupe un puesto administrativo dentro de la empresa: como ya se dijo antes, es más importante ganar un buen técnico bien remunerado, que un mal administrador poco productivo y, en ese sentido, sobrerremunerado.

E) Organización interindustrial

Adoptar una estrategia competitiva, que incluya los aspectos antes descritos, quizá está fuera de las posibilidades de muchas pequeñas y medianas empresas. Éstas, sin embargo, constituyen una fuente importantísima de generación de empleo y contribuyen de manera significativa con el producto manufacturero. En la

coyuntura de ajuste en la que se encuentra inmersa la industria del país, es importante que estas empresas se inserten en esquemas que les permitan, por un lado, generar "bienes colectivos" que promuevan su competitividad, y por el otro, incorporarse a cadenas productivas en donde la especialización permita la eficiencia, la generación de economías de escala y la producción a precios competitivos. En estos esquemas de "especialización cooperativa" empresas de diverso tamaño pueden todas salir ganando, como bien lo demuestran los ejemplos presentados en el capítulo IV.

Respecto al primer punto, se puede afirmar que son los propios empresarios quienes, al convencerse de los beneficios de asociación interempresarial, deben promoverla. Hasta el momento, la obligatoriedad de pertenecer a cámaras empresariales y de asignar una cuota anual a las mismas, no han hecho más que desvincularlas de las necesidades concretas de las empresas.

Asimismo, se ha intentado en repetidas ocasiones -en el marco de políticas de fomento a micro y pequeñas empresas- establecer diversos esquemas -entre ellos las uniones de compra- para favorecer la cooperación. Por los resultados observados, estas políticas han fracasado en su objetivo. Es, quizá, la propia competencia la que más temprano que tarde habrá de convencer a los empresarios de la necesidad de agruparse para adquirir tecnología, para financiarla, para capacitar a los trabajadores y, en fin, para que por ese medio adquieran las ventajas de una empresa grande, sin las inconveniencias inherentes a la misma.

Las comercializadoras y las cámaras empresariales pueden convertirse en instancias efectivas de asociación interempresarial que, además de facilitar la generación de los bienes colectivos antes descritos, provean la información que haga más fluidos los enlaces entre empresas de diverso tamaño (por ejemplo, a

través de bolsas de subcontratación) tanto al interior como al exterior del país. Ello implicaría, por lo antes apuntado, la previa transformación de las cámaras.

III. UNA POSIBLE VINCULACION ESTRATEGICA

Uno de los objetivos principales de la apertura comercial -sin olvidar, por supuesto, que ésta no deja de ser tan sólo parte de una estrategia global de cambio estructural y reforma económica-, es obligar a la industria a competir en los mercados internacionales, forzando un profundo ajuste en toda la planta productiva del país en la búsqueda, finalmente, de una mayor productividad. Sin embargo, hasta hoy no se ha puesto mucho énfasis en el desarrollo científico y tecnológico que en el largo plazo debe apoyar a la industria mexicana en la obtención de una mayor competitividad.

Aun cuando parezca evidente que las empresas mexicanas no pueden competir -ni siquiera con las transnacionales establecidas en México- si no cuentan con tecnología competitiva, es muy poco lo que se ha hecho para apoyar la investigación. Es importante destacar a este respecto que la academia también tiene un reto formidable para los próximos años.

Hasta hoy, como en la mayoría de los países, en México han sido el gobierno y las instituciones públicas (CONACYT, UNAM, etc.), los que han hecho un esfuerzo grande en pro de la investigación. Es común que no sea rentable invertir en desarrollo científico o tecnológico -ni para los centros de investigación ni para las empresas- cuando no existe una protección eficaz a la propiedad intelectual. Por eso, ha sido fundamental el apoyo financiero que el gobierno y algunas instituciones sin fines de lucro han destinado a esta rama de la economía. El resultado, sin embargo, ha sido una desvinculación completa entre los

productores y los consumidores de la investigación. En efecto, los criterios de rentabilidad no han tenido ninguna influencia en el desarrollo de estas actividades, y ese es precisamente el reto.

En un país en donde la demanda por recursos financieros es enorme y en el que el gobierno está saliendo de la actividad económica para poder destinar sus escasos recursos a la atención de las demandas sociales más básicas de la población, es inútil esperar a que la investigación sea financiada con subsidios. Hay que hacerla rentable.

Antes de otra cosa, tanto la academia como los centros de investigación tienen que hacer de esta última una actividad más pragmática. No tiene caso invertir en el desarrollo de productos o procesos productivos que no puedan ser utilizados por las empresas; nadie los va a comprar. Al igual que la industria, los investigadores deben orientarse al mercado. En la medida que la investigación responda a las necesidades de una industria inmersa en la competencia, será mucho más vendible y mucho más rentable, y serán innecesarios los subsidios, siempre y cuando se protejan legalmente los derechos de propiedad sobre los productos de la investigación.

Es claro que cada uno de los sectores considerados -gobierno, empresas y academia- tiene su propia responsabilidad en el contexto del cambio. Sin embargo, esto no implica que las estrategias a seguir sean excluyentes; es decir, no tiene porqué pensarse que la cooperación entre estos tres sectores de la economía es, por definición, imposible. Por ejemplo, si bien todo lo que haga el gobierno ocasionará "externalidades" para los otros dos sectores, éstas no tienen porqué ser negativas. Lo mismo se aplica para empresas y centros de investigación.

En este sentido, cabe reflexionar con cuidado cuáles pueden ser las vinculaciones estratégicas entre autoridades (locales sobre todo), inversionistas

privados e investigadores. Independientemente de todo lo que hasta ahora se ha sugerido en relación a cada uno de los sectores por separado para lograr una estrategia exitosa de cambio, la estrecha cooperación entre los generadores de ciencia, información y tecnología, los empresarios y los gobiernos locales, puede jugar un papel fundamental en cuanto a la generación de economías de escala se refiere.

Así, una redefinición de la política industrial en México que se oriente a la cooperación entre los diferentes sectores es condición necesaria para conseguir reactivar la actividad tecnológica y lograr, tanto la regionalización de la actividad technoindustrial, como el estrechamiento del vínculo entre la tecnología y el aparato productivo en cooperación con las autoridades.

En adelante deberá buscarse la formación de "tecnópolis" en México, entendidas éstas como concentraciones espaciales de agentes tecnológicos, empresariales, comerciales y financieros, encaminadas a obtener economías de escala, sin lesionar las complementaciones en la actividad industrial ni un sano clima competitivo que, en general, tiende a acelerar y difundir el cambio tecnológico.

Sin embargo, sería ingenuo pensar que el tránsito de la industria de hoy hacia genuinas "tecnópolis" es automático o fácil. Para salvar los obstáculos, es necesario instrumentar acciones en diversos sentidos. En primer lugar, las acciones -sobre todo en cuanto al marco normativo se refiere- deben estar dirigidas al impulso y apoyo de vínculos entre las instituciones académicas y los centros de investigación, por una parte y la planta productiva, por otra, para conformar las bases sobre las que descansa toda "tecnópolis". El adecuado desempeño de los centros académicos y de investigación y una actitud abierta por parte de ellos hacia el sector productivo, son factores fundamentales para el surgimiento de su estrecha vinculación con la industria, y para que logren,

consecuentemente, su autonomía financiera.

Por otro lado, la generación de ciudades tecnológicas debe apoyarse en una adecuada política de descentralización de la actividad industrial, promovida por el gobierno federal y apoyada por los estados. El apoyo consistente a la especialización y regionalización de la actividad industrial provoca irradiaciones y externalidades que pueden ser rápidamente aprovechadas por diversas empresas.

La formación de recursos humanos es una necesidad fundamental para la actividad tecnointustrial de toda "tecnópolis". Sólo de esta manera se logrará eficientemente que dichos enclaves generen una capacidad tecnológica que conduzca a su propio crecimiento económico. En la formación de estos recursos es fundamental el papel del sistema educativo formal, tanto en su componente público, como en el privado.

Sin embargo, estas acciones no provocarán los resultados deseados si los instrumentos y mecanismos de la política tecnológica no corresponden directamente a la política de apertura y de participación en el comercio y competencia internacionales. Es necesario que se tenga cuidado en mantener consistencia entre ambas, puesto que sólo de esta manera será posible configurar un liderazgo concertado en el que el papel que jueguen tanto los empresarios como el gobierno se complementen y refuerce mutuamente.

Finalmente, es indispensable que la nueva política tecnológica de México fomente el establecimiento y desarrollo de "tecnópolis" en el país para que, de esta manera, se constituya un eficiente mercado de tecnología local en el que, tanto la oferta -adecuadamente promovida por los investigadores- como la demanda -localmente orientada de los empresarios-, den impulso creciente a la generación de una capacidad tecnológica sobre la que descansa la competitividad del país.(8)

NOTAS:

1. La diferencia básica entre crecimiento y desarrollo económico es que el primero sólo implica un incremento en la acumulación de riqueza en el país como un todo, mientras que el segundo, además de incluir el crecimiento, engloba también una mejora en la distribución, tanto del ingreso como de la riqueza.
2. Véase CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. Tecnología e Industria en el Futuro de México. Posibles vinculaciones estratégicas. México: DIANA, 1989.
3. Véase CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. Infraestructura y desincorporación. Fundamentos para el desarrollo económico. México: DIANA, 1990.
4. CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. Educación para una economía competitiva. Hacia una estrategia de reforma. México: DIANA, 1992.
5. Para una descripción más detallada de estas estrategias, véase CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. Tecnología e Industria en el Futuro de México. Posibles vinculaciones estratégicas. Op. Cit.
6. Para un análisis detallado de cómo evaluar correctamente un proyecto a través del Valor Presente Neto, se puede consultar, por ejemplo, INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL. Guía para la presentación de proyectos. México: Siglo XXI editores, 1981. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL. Pautas para la evaluación de proyectos. Nueva York: ONU, 1972. DUVIGNEAU, J. y PRASAD, R. Guidelines for Calculating Financial and Economic Rates of Return for DFC Projects. Washington. D.C.: World Bank, 1985. SQUIRE, L. y VAN DER TAK, H. Economic Analysis of Projects. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1981.
7. Véase CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. Educación para una economía competitiva. Hacia una estrategia de reforma. Op. Cit.
8. Para una discusión amplia sobre las experiencias internacionales en este sentido, véase CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. Tecnología e Industria en el Futuro de México. Posibles vinculaciones estratégicas. Op. Cit. pp. 193-211.

BIBLIOGRAFIA

- BALASSA, B. The Process of Industrial Development and Alternative Development Strategies. Princeton: Princeton University, 1980. (Essays in International Finance, no. 141).
- BANAMEX. México social 1985-1986. Indicadores seleccionados. México: Estudios Sociales, 1986.
- BANAMEX. México social 1988-1989. Indicadores seleccionados. México: Estudios Sociales, 1989.
- BANCO MUNDIAL. Informe sobre el desarrollo mundial 1987. Washington: Banco Mundial, 1987.
- BANCO MUNDIAL. Informe sobre el desarrollo mundial 1991. Washington: Banco Mundial, 1991.
- BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR. Políticas para el fomento de las exportaciones: la experiencia internacional. México: BANCOMEXT, 1986.
- BARD DE PALAZUELOS, A. "Nissan Sets Major New Investment", en Business Week. Vol. VII, no. 1, marzo 1990.
- BELEJACK, B. "Glass... A Clear Success", en Business Week. Vol. VI, no. 4, diciembre 1989.
- BOSTON CONSULTING GROUP y BUFETE INDUSTRIAL. Sector Textil. México: BANCOMEXT/SECOFI, 1988.
- BUENO, G., et. al. Hacia una renovación del crecimiento económico en América Latina. México: El Colegio de México/ Institute for International Economics, 1986.
- BYRNE, E. "Trucking to an Open Market", en Business Week. Vol. VI, no. 4, diciembre 1989.
- CARLSEN, L. "Coming Apart at the Seams", en Business Week. Vol. VII, no. 4, diciembre 1990.
- CARRILLO, J. "Integración complementaria o competencia desigual: las maquiladoras en el TLC", en Trabajo. No. 5-6, primavera-invierno 1991.
- CASAR PEREZ, J. I. Transformación en el patrón de especialización y comercio

exterior del sector manufacturero mexicano 1978-1987. México: Nacional Financiera, S.N.C., 1989.

CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO. El Acuerdo de Libre Comercio México-Estados Unidos. Camino para fortalecer la soberanía. México: DIANA, 1991.

----- Educación para una economía competitiva. Hacia una estrategia de reforma. México: DIANA, 1992.

----- Tecnología e industria en el futuro de México. Posibles vinculaciones estratégicas. México: DIANA, 1989.

----- Infraestructura y desincorporación. Fundamentos para el desarrollo económico. México: DIANA, 1990.

CERAMI, C. "The New World Standard", en Across the Board. Diciembre 1991. P. 36.

CHOKSI, A. M. y PAPAGEORGIOU, D. (eds.). Economic Liberalization in Developing Countries. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

DE LA MADRID, M. Primer Informe de Gobierno 1983. México: Presidencia de la República, 1983.

DE MATEO, F. "La política comercial de México y el GATT", en El Trimestre Económico. Vol. LV(1), no. 217, enero-marzo 1988.

FENLEY, L. "Keeping Tabs on the Commercial Opening", en Business Week. Vol. VII, no. 2, junio 1990.

FERNANDEZ PEREZ, A. "La desregulación de la economía mexicana", en México en la década de los 90. México: El Economista, Primer Seminario de El Economista, 1990.

GARAVITO, R. A. y BOLIVAR, A. (coords.). México en la década de los ochenta. La modernización en cifras. México: UAM-Azcapotzalco, El Cotidiano, 1990.

GIL DIAZ, F. "Las oportunidades de la apertura comercial". Conferencia ofrecida durante la Segunda Reunión Nacional del Banco Nacional de México. Monterrey, 1986.

GIL DIAZ, F. "Mexico's Path from Stability to Inflation", en HARBERGER, A. C. (ed.). World Economic Growth. Case Studies of Developed and Developing Nations. San Francisco: Institute for Contemporary Studies, 1984.

GITLI, E. (coord.). Estudios sobre el sector externo mexicano. México: Universidad

Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, 1990.

HABERLER, G. International Trade and Economic Development. San Francisco: International Center for Economic Growth, 1988.

HALL, M. F. "No Bars on Mexico's Trade Doors", en Business Week. Vol. V, no. 1, marzo 1988.

HEATHER, T. "Using International Capital Markets", en Business Mexico. Vol 1, no. 7, septiembre 1991. PP. 44-46.

HERNANDEZ, H. "Tariffs and Barriers Coming down down down", en Business Week. Vol. IV, no. 3, septiembre 1987.

HOWARD, R. "Can Small Business Help Countries Compete", en Harvard Business Review. Noviembre-diciembre 1990. PP. 88-103.

HUFBAUER, G. C. and ROSEN, H. F. Trade Policy for Troubled Industries. Washington: Institute for International Economics, Policy Analyses in International Economics 15, marzo 1986.

INEGI. Estadísticas históricas de México. 2 Tomos. México: Dirección General de Estadística, 1985.

INFOTEC., et. al. Industria de muebles de madera. México: BANCOMEXT/SECOFI, 1988.

INSTITUTO DE BANCA Y FINANZAS. El reto de la globalización para la industria mexicana. Opciones para las empresas. México: DIANA, 1989.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL. Guía para la presentación de proyectos. México: Siglo XXI editores, 1981.

JAQUEMIN, A. The New Industrial Organization. Massachusetts: The MIT press, 1987.

KRUEGER, A. O. "Problems of Liberalization", en CHOKSI, A. M. y PAPAGEORGIU, D. (eds.). Economic Liberalization in Developing Countries. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

KRUEGER, A. O. "Trade Policy as an Input to Development", en American Economic Review, mayo 1980.

LECHUGA, J. Y CHAVEZ, F. (coords.). Estancamiento económico y crisis social en Mexico 1983-1988. I. Economía. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y

- Humanidades, 1989.
- MACDONALD, C. "Expanding Against the Odds", en Business Week. Vol. VII, no. 2, junio 1990.
- MATTAR, J. "Fomento a la industria pequeña y mediana en México: 1983-1988", en La Economía Mexicana. Nos. 9-10, 1987-1988. P. 45.
- MEXICO. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior. México: SECOFI, 1984.
- MEXICO. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. México: SPP, 1983.
- NELSON, J. (ed.). Economic Crisis and Policy Choice. New Jersey: Princeton University Press, 1990.
- NEWMAN, G. "Industries vs. Imports: The Gloves Are Off", en Business Week. Vol. VI, no. 1, marzo 1989.
- NOBLE, S. "Foreign capital markets broaden options", en Business Mexico. Vol. 1, no. 9, noviembre 1991. PP. 26-28.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL. Pautas para la evaluación de proyectos. Nueva York: ONU, 1972.
- REYNOLDS, C. W. "Por qué el desarrollo estabilizador de México fue en realidad desestabilizador", en El Trimestre Económico. Vol. XLIV, no. 176, 1977.
- SACHS, J. (ed.). Developing Country Debt and the World Economy. Chicago: Chicago University Press, 1989.
- SANCHEZ GARCIA, S. Penetración de mercados, movimientos del tipo de cambio y dinámica de las exportaciones: el caso de México. Cambridge: MIT, 1988. (Sinópsis de la tesis doctoral con el mismo nombre).
- SOLIS, L. La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas. México: Siglo XXI Editores, 1987.
- SYRQUIN, M., TAYLOR, L. y WESTPHAL, L. (eds.). Economic Structure and Performance: Essays in Honor of Hollis B. Chenery. Orlando: Academic Press, 1984.
- TEN KATE, A. y DE MATEO VENTURINI, F. "Apertura comercial y estructura de la

protección en México. Estimaciones cuantitativas de los ochenta", en Comercio Exterior. Vol. 39, no. 4, abril 1989.

-----"Apertura comercial y estructura de la protección en México. Un análisis de la relación entre ambas", en Comercio Exterior. Vol. 39, no. 6, junio 1989.

TORNELL, A. "¿Es el libre comercio la mejor opción? Comercio Heckscher-Ohlin vs. comercio intraindustrial", en El Trimestre Económico. No. 211, julio-septiembre 1986.

WALSH SANDERSON, S. y HAYES, R. H. "Mexico-Opening Ahead of Eastern Europe", en Harvard Business Review. Vol. 68, no. 5, septiembre-octubre, 1990.

WILKIE, J. y REYES HEROLES, J. (Coords.). Industria y trabajo en México. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 1990.

WILLIAMSON, J. (ed.). Latin American Adjustment. How Much Has Happened? Washington: Institute for International Economics, 1990.

ZELLNER, M. "Corona Keeps Its Head", en Business Week. Vol. VI, no. 3, septiembre 1989.

----- "Mexico penetrates the capital market", en Business Mexico. Vol. VII, no. 2, Junio 1990. PP. 20-24.

ZEPEDA PAYERAS, M. Reestructuración industrial y apertura hacia los mercados internacionales. Colombia: Centro de Desarrollo del Valle del Cauca, Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA, 1989.

Lo hecho en México.

Empresas mexicanas y apertura comercial

Edna Jaime y Luis Barrón (coords.)

México

Editorial Cal y Arena, Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C.

noviembre de 1992