

# ALGUNAS IDEAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES MEXICANAS

Juan Autrique Gómez

**L**AS principales causas que originan la baja producción y productividad de las empresas industriales mexicanas puede localizarse en cinco de las áreas involucradas en el aparato industrial: recursos humanos, sistema comercial, tecnologías, asuntos económicos e infraestructura.

En cada una de estas áreas existen serias carencias y deficiencias las cuales, en forma general y resumida, pueden identificarse como sigue:

## **A. RECURSOS HUMANOS**

1) Preparación inadecuada y deficiente del profesionista mexicano y angustiosa falta de subprofesionales y técnicos medios calificados.

2) Necesidad de un mayor sentido de responsabilidad y disciplina en el personal de las industrias, en todos los niveles de su organización.

3) Exceso de personal, principalmente en las empresas paraestatales, propiciado por la inadecuada selección de sus dirigentes y por el gran poder de sus sindicatos.

## **B. SISTEMA COMERCIAL**

1) Sistema comercial muy costoso para el aparato industrial, ineficiente, irresponsable, con un afán incontenible de lucro, por encima de márgenes razonables, que inhibe y desalienta los esfuerzos en la búsqueda de una mayor productividad, afectando a la vez los volúmenes de producción, al hacer inaccesibles para los sectores de bajo ingreso, muchos de los productos industriales.

En general el comercio genera más ganancias que la producción, con menos riesgo, desviándose la atención industrial hacia las operaciones comerciales en detrimento de las actividades propiamente productivas.

2) Ha habido una tendencia a reducir aranceles; sin embargo, existe todavía para las empresas tradicionales un elevado margen de protección arancelaria. No obstante, la inflación presente y la sobrevaloración del peso lo hace, de momento, necesario.

3) En menor grado, inhabilidad del industrial mexicano para exportar, en su caso, sus excedentes de producción, por su desconocimiento de los mercados internacionales y de los mecanismos de venta, financiamiento, distribución y transporte. Debe señalarse, sin embargo, que existen graves y costosas deficiencias en la infraestructura interna de transporte que limitan la exportación.

Por otra parte, es conveniente indicar que la política de exportación está dirigida no a establecer y mantener mercados permanentes, sino a deshacerse de excedentes.

## C. TECNOLOGIAS

1) Escasa innovación tecnológica, principalmente en función a la carencia de personal instruido en forma adecuada, a deficiencias en negociaciones con proveedores externos de tecnología y, en menor grado, a la falta de incentivos para promover la investigación en forma más articulada al proceso productivo.

## D. ASUNTOS ECONOMICOS

1) Escasez general de capitales dedicados a la industria. A medida que el país avanza en su proceso de desarrollo requiere de plantas de mayor tamaño y por lo tanto, de inversiones más cuantiosas.

2) Las elevadas tasas domésticas de intereses han alentado un excesivo endeudamiento en moneda extranjera y han propiciado gradualmente una desaceleración en el proceso de inversión que se refleja en un debilitamiento del crecimiento industrial.

3) La sobrevaloración del peso, provocada en parte por un fuerte ritmo inflacionario, fomenta la importación legal o ilegal, de productos industriales y disminuye la producción nacional, deteniendo la inversión en nuevos proyectos.

## E. INFRAESTRUCTURA

1) La infraestructura básica se ha quedado corta, afectando, severamente a la producción industrial. Faltan vías férreas, equipo de tracción y equipo de arrastre; ello ha agravado el tráfico carretero, ya de por sí saturado; se ha incrementado el riesgo en las carreteras; el servicio aéreo es también deficitario, faltan aeropuertos; los puertos comerciales no han crecido, ni mejorado sus instalaciones. En las zonas industriales prioritarias la infraestructura urbana es pobre; faltan viviendas y servicios.

En general, toda la infraestructura está peligrosamente sobrecargada e incide seriamente en la producción y en la productividad industrial, y obviamente en sus costos.

Un análisis más profundo debe tomar en cuenta dos planos de estudio, el primero por clases de industrias, y el segundo, posteriormente, por ramas industriales.

En cuanto al estudio de la industria por clases, ésta podría dividirse en tres grandes grupos:

- I. Las industrias paraestatales.
- II. Los grandes grupos industriales privados.
- III. La pequeña y mediana industrias.

## I. LAS INDUSTRIAS PARAESTATALES

Un plan de incremento de la producción y de la productividad debería tener en cuenta los siguientes aspectos:

1) Los directores, normalmente designados por razones no técnicas, pretenden ser distribuidores de la justicia social, de ahí que aumenten sin proporción ni medida, el personal y los sueldos, así como los gastos, propiciando una permanente desvinculación entre los costos y la productividad del empleado y de la empresa.

2) Con el fin de aumentar su poder, tratan de ampliarse a cualquier precio, llevando a cabo inversiones no necesarias o mal planeadas, que consecuentemente se convierten en improductivas, representando así una carga permanente para la empresa en lo particular y para el sector paraestatal en lo general.

3) No se asigna la debida importancia al desempeño de las funciones de la empresa, descuidándose la búsqueda de mejores niveles de eficiencia y productividad en la organización.

4) Los directores gastan una gran parte de su tiempo en afianzar y ampliar sus relaciones políticas, nombrando asesores no necesarios, y descuidando su principal obligación, que es la de administrar la empresa.

Asimismo, para evitar el deterioro de su imagen política, hacen enormes concesiones a los sindicatos a expensas de los resultados de la empresa. Más aún, en función de su relación política, los administradores tienden a mantener una imagen triunfalista, encubriendo problemas de fondo de la empresa, acumulándolos y agravándolos.

5) Se ha procurado concentrar en una sola organización, a través de grupos corporativos, las empresas de un mismo sector industrial. Esta medida que, en teoría, es administrativamente correcta, en la práctica y en las circunstancias actuales ha sido sumamente negativa, ya que en vez de lograrse un mejor aprovechamiento de los escasos recursos humanos calificados, se ha promovido la formación de grandes centros de poder donde se invita a participar a los amigos, acrecentándose la ineficiencia de las empresas, causándose la desmotivación y desmoralización de su personal técnico que tiene pocas oportunidades de demostrar su habilidad.

6) La industria paraestatal, salvo algunas excepciones, se planea sexenalmente; no existe continuidad en su desarrollo, lo cual inhibe su crecimiento, ocasionándose cuellos de botella de creciente gravedad, como los que ahora se presentan en diversos sectores, tales como acero, energía eléctrica, ferrocarriles, fertilizantes, petroquímica básica, azúcar, etc.

Debido a múltiples razones —descapitalización, congelación de precios por razones sociales, entre otras— la operación de las empresas paraestatales, en su conjunto, es deficitaria. No hay o es escasa la generación interna de recursos; de allí también que los subsidios sean crecientes, lo cual contribuye a que se deje de evaluar adecuadamente a la empresa desde el punto de vista productivo, además de que se desvían recursos hacia el financiamiento, en muchos casos, de gastos corrientes en lugar de erogaciones de capital.

## II. LOS GRANDES GRUPOS INDUSTRIALES PRIVADOS

En lo que se refiere a los grandes grupos industriales privados, cabe hacer las siguientes reflexiones:

1) El poder económico del sector se encuentra altamente concentrado en un número reducido de conglomerados.

2) Algunos de estos conglomerados, han basado su crecimiento en la compra de empresas en operación y no en la creación de nuevas. Esto representa, quizá en el corto plazo, una posibilidad de aumentar la productividad de las empresas, pero no constituye un aumento real de la capacidad de producción, ya que solamente se transfiere la propiedad de una capacidad instalada ya existente, siendo los recursos involucrados en la transacción frecuentemente utilizados para inversiones especulativas, o bien, ajenas al sector industrial.

3) El mismo ritmo acelerado de adquisición de empresas establecidas por parte de los grandes consorcios no ha permitido desarrollar sus estructuras organizacionales con el suficiente dinamismo, ni tampoco elevar la capacidad de sus ejecutivos con la suficiente celeridad, lo cual significa que la responsabilidad de sus directivos se ha visto incrementada con más rapidez que su habilidad, con la consecuente baja en su eficiencia administrativa.

4) La concentración, adicionalmente, provoca que el poder de las grandes corporaciones les facilite obtener, por un lado, una protección del gobierno excesiva y por otro la concertación de políticas comerciales oligopólicas como instrumento principal de redeviabilidad. Esto último desestimula el esfuerzo por aumentar la eficiencia productiva y operativa de las empresas, más allá de las consecuencias automáticas que resultan del aumento en las escalas de operación y del poder económico financiero incrementado.

5) Estos grupos industriales privados, como se ha señalado, empiezan a sufrir por la falta de personal preparado; su administración muestra serias deficiencias. Presentan resultados económicos aparentemente satisfactorios; sin embargo, éstos se basan en manejos contables de revaluaciones y en reducciones de impuestos; sus flujos de caja son pobres o negativos, y muchas de sus operaciones están favorecidas con subsidios.

Debe admitirse por otra parte que tienen sentido empresarial y gradualmente corregirán sus deficiencias, si bien sus futuras ampliaciones se verán detenidas, en el corto plazo.

Se requiere, sin embargo, establecer un marco de referencia más adecuado que logre que estas acciones se canalicen en un periodo de tiempo más corto a una mayor productividad y a un aumento real de las inversiones y de la producción.

6) El fortalecimiento y la diversificación de algunos de estos grupos se ha basado, más en consideraciones de tipo político, que de carácter económico y de mercado. En algunos sectores su integración ha sido deficiente, apoyados en tecnologías pobres u obsoletas, producto de su falta de conocimiento del sector particular.

### III. EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Las empresas pequeñas y medianas presentan otras características que impiden su desarrollo y la elevación de sus índices de productividad.

Estas empresas generalmente evolucionan muy poco en el área tecnológica; su capacidad de negociación es reducida y gradualmente pierden competitividad.

Están obligadas por aspectos fiscales y laborales, a mantener organizaciones administrativas mayores a lo deseable con una gran incidencia en sus costos.

Sufren por falta de capital; la inflación y los altos intereses las dañan severamente; capturan con dificultad personal calificado, el cual prefiere trabajar con organizaciones más fuertes, que ofrecen más seguridad y mayores posibilidades de desarrollo.

La situación se complica cuando dependen de clientes de gran capacidad económica, los cuales en general les impiden obtener pagos oportunos y precios razonables por sus productos (situación equivalente a la Norte-Sur en lo que a países se refiere).

### ESBOZO DE ALGUNAS POSIBLES SOLUCIONES

México necesita ampliar su planta industrial, aumentar su productividad, incrementar sus volúmenes de producción y vigorizar sus recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como contar con un sistema comercial eficiente.

Enseguida se esbozan algunas ideas a explorarse para mejorar esta situación:

#### 1) A Mediano y Largo Plazos

a) Definir las acciones necesarias para elevar el nivel educativo y cultural de nuestros profesionistas. Se tiene la cantidad, mas no la calidad; al crecer la planta industrial, la falta de calificación en el personal se acentúa, ya que las operaciones van adquiriendo mayor grado de complejidad.

b) Analizar si la pérdida del sentido de responsabilidad y de disciplina de la mayoría de nuestra juventud estudiantil se inicia desde la escuela primaria, donde el insatisfactorio ejemplo de algunos maestros, se refleja en el comportamiento del niño, o bien se desarrolla en épocas posteriores, por la perniciosa influencia de la televisión, o por el desencanto y desesperación al enfrentarse a los inefables ejemplos de corrupción incrustados, desgraciadamente, en nuestro sistema nacional, en todas las actividades de la vida cotidiana.

c) Fomentar las escuelas de paga, públicas y privadas, en niveles superiores y en áreas selectivas. Esta acción probablemente se traduzca en una mejor disciplina y en un nivel educativo más elevado, ya que al involucrarse el factor económico, se propicia la exigencia de un mejor servicio. En otras palabras, simultáneamente al concepto de proporcionar educación masiva a la mayoría de la población, el país se encuentra en una etapa en que necesita preparar y reforzar a la vez, una "masa crítica" de profesionistas técnicos (ingenieros, físicos, químicos, biólogos, etc.) para responder adecuadamente al reto industrial futuro.

d) Promover a nivel nacional escuelas, públicas y privadas, para subprofesionales y técnicos medios, especializadas según los tipos de industria regional y su desarrollo futuro.

e) En lo que a personal obrero se refiere, procurar que los ascensos sean por capacidad y no por antigüedad. Asimismo, analizar la conveniencia de dar una mayor flexibilidad a la administración, creando gradualmente un seguro de desempleo, que permita reducir personal en caso de contracciones del mercado, o en el supuesto de exceso de personal. De esta manera se mantiene el beneficio de los más, con el sacrificio relativo de los menos.

Los profesionistas y los subprofesionales y técnicos medios, son los guías industriales, los instructores de personal menos calificado; mientras mejor sea su preparación, mejor serán los resultados del personal a su cargo. En este sentido, sería conveniente sistematizar mediante mecánicas adecuadas esta transmisión ordenada de conocimientos técnicos.

En el aspecto laboral, las medidas propuestas incrementarán la producción y mejorarán la productividad; reducirán el ausentismo y forzarán un mejor cumplimiento de las obligaciones contraídas por el trabajador; lograr lo que se propone se contempla difícil, pero debe intentarse.

## 2) A Corto Plazo

Existen otra serie de acciones que pueden contribuir a un incremento en la producción y en la productividad en el corto plazo, a saber:

a) El desarrollo industrial del país y el aumento de su producción sólo puede darse si se cuenta con la infraestructura mínima necesaria: ferrocarriles, carreteras, puertos, aeropuertos, son áreas que requieren atención prioritaria. Esta actividad se clasifica como de corto plazo en función de la necesidad de proceder con las inversiones, aun cuando los beneficios se cosechen en el mediano plazo.

b) Administrar las empresas paraestatales por profesionales, medir su gestión por resultados; procurar continuidad en su desarrollo; cerrar aquellas que no tengan salida económica razonable, considerando su necesidad estratégica y otros factores relevantes.

Como apoyo a las ideas expresadas, se señala que dentro del sector público existen ejemplos numerosos que favorecen la idea de administrar las empresas del Estado por profesionales.

A título de ejemplo pueden señalarse entre otras empresas con participación federal razonablemente administradas y despolitizadas, las siguientes: TETRAE- TILO DE MEXICO, TUBACERO, HULES MEXICANOS, TEREFTALATOS MEXICANOS, EXPLOTADORA DE SAL, etc.

c) Como se ha comentado, existe desorden y desquiciamiento en cuanto a la comercialización de los productos industriales. Si bien su significado y modalidades dependen del sector que se trate, se podría mencionar lo siguiente:

— Los controles de precios, cuando existen, se ejercen sobre el productor y no siempre sobre los siguientes pasos de la cadena de comercialización.

— Es por tanto más rentable la actividad comercial que la productiva, lo cual distorsiona las prioridades del industrial o inversionista, el cual prefiere actuar en el área comercial, con menor riesgo y mayores utilidades.

Algunas alternativas de solución a este problema consistirían en:

Tender a una integración comercial-industrial que conlleva beneficios, cuando substituye elementos en la cadena de comercialización, y reparte más equitativamente las ganancias, a la vez que podría incidir para disminuir los niveles de precios.

— Establecer controles de precios a lo largo de la cadena de comercialización, o bien en áreas estratégicas de la misma.



– Fijar los precios finales de los productos y dejar a las empresas y distribuidores las negociaciones de las comisiones, en cuyo caso la empresa decide la conveniencia a integrarse (ejemplo: las medicinas).

– Responsabilizar de alguna forma (distribuidores exclusivos) a los industriales de los márgenes de utilidad de los siguientes pasos de comercialización.

d) La carencia de suficientes capitales dedicados a la industria, y la concentración de la misma en un reducido número de consorcios, obliga a considerar la conveniencia de fomentar la inversión extranjera directa, con el compromiso de mexicanizarse en el mediano plazo, vía Bolsa de Valores o por algún otro mecanismo. Un gran número de empresas extranjeras han abandonado ambiciosos proyectos de inversión por no encontrar socios mexicanos.

Modificar o flexibilizar las leyes vigentes para las inversiones extranjeras parece digno de estudio. Mientras no se afecte la soberanía, ello podría permitir, en áreas escogidas, incrementar la inversión, ampliar el acervo tecnológico y lograr una mayor capacitación de personal. Bajo otras circunstancias de nivel educativo y preparación tecnológica, esta apertura dio excelentes resultados en Japón y Alemania.

En el mediano plazo, esta solución de mexicanización gradual contribuiría a fomentar el desarrollo de un mayor número de grupos industriales, paraestatales y privados.

Dentro de estas ideas, parece razonable también promover en primera instancia empresas mixtas, cuyo capital lo integren el tecnólogo, los grupos privados y las empresas del Gobierno Federal. Esta ha sido una tesis de NAFINSA en el pasado, y debe reactivarse.

e) La excesiva concentración industrial en un número reducido de empresas, públicas y privadas, ha dado origen a grandes centros de poder, que obligan, por razones oligárquicas, a concesiones de sobreprotección y sobrepuestos, generando una gran burocratización que se traduce en una barrera infranqueable para acelerar los programas de inversiones, postergándolos o bien provocando en ellos tantos cambios que como resultado final los hacen inoportunos e incoercibles.

Debe profundizarse en el conocimiento de estas concentraciones industriales, para determinar si la agrupación ha dado los resultados apetecidos o bien si debe buscarse una mayor división de sus actividades industriales.

f) A pesar de lo comentado en el inciso anterior, promover la formación de un mayor número de núcleos industriales poderosos, públicos, privados y mixtos,

parece prioritario. En la medida que el número de estos grupos aumente, su poder individual a nivel nacional, se reduce y, en consecuencia, su supervivencia será en función de su volumen de producción y de sus eficiencias, es decir, de su productividad.

g) En materia de tasas de interés pasivas, convendría explorar la conveniencia de otorgar selectivamente CEPROFIS, con objeto de bajar su nivel y de acrecentar consecuentemente, el proceso de formación de capital. Esta idea, por ejemplo, podría aplicarse para aquellos depósitos mayores a un año que disfrutarían de un crédito fiscal a fijarse en forma adecuada y que permitirían al Sistema Bancario Nacional reducir sustancialmente su costo de captación. De esta manera, se estaría en posibilidad de ofrecer recursos más baratos para alentar el crecimiento de sectores y regiones prioritarias.

h) Sin detrimento de los avances tecnológicos fundamentales y, en áreas selectivas, sería conveniente reforzar la promoción de industrias intensivas en mano de obra, estableciendo si es pertinente, incentivos fiscales más adecuados. Ello permitiría aumentar la producción de otros sectores al incorporarse al consumo grandes masas de trabajadores.

En este sentido podría reflexionarse sobre la alternativa de incrementar la producción de acero o fomentar el desarrollo de industrias que importen el acero y lo transformen. En este último caso, generando mayor número de empleos y obteniendo mejores resultados económicos. Tal vez a nivel nacional esta posición sea mejor, aun cuando exista una dependencia relativa, del exterior, en un producto básico.

i) Para fortalecer a las empresas medianas y pequeñas es necesario buscar mecanismos para alentar y promover su fusión. Así, se tendría mayor accesibilidad al financiamiento y a la tecnología, además de favorecerse la reducción de sus gastos administrativos.

Una medida intermedia a la fusión, consistiría en simplificar aún más sus sistemas contables a base de manejar un impuesto único, que cubriera todas sus erogaciones al fisco, con la excepción del Impuesto Sobre Productos del Trabajo. Adicionalmente debía considerarse la posibilidad de que realizara su cobranza a través del Sistema Bancario Nacional, con un costo convencional reducido.

Para completar las ideas aquí expuestas, parece conveniente continuar con un estudio somero por sectores industriales, que permita identificar a grandes rasgos la problemática de cada sector, así como definir las acciones requeridas para incrementar su producción y mejorar su productividad.