



Economía y Sociedad

ISSN: 1870-414X

[ecosoc@econonet.esec.umich.mx](mailto:ecosoc@econonet.esec.umich.mx)

Universidad Michoacana de San Nicolás de

Hidalgo

México

Solari Vicente, Andrés

Empresas, localidades y neoliberalismo: Michoacán en los años noventa

Economía y Sociedad, vol. X, núm. 15, enero-junio, 2005, pp. 31-69

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Morelia, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51001503>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

 redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Empresas, localidades y neoliberalismo: Michoacán en los años noventa<sup>1</sup>**

---

Andrés Solari Vicente

### **Resumen**

El nuevo contexto de arreglos institucionales macro y tecno-económicos generado por las políticas restrictivas de corte neoliberal en América Latina desde los años ochentas, crearon condicionamientos regionales que impactaron en el comportamiento empresarial en diversos ámbitos locales. El objetivo del artículo es proponer un primer cuadro explicativo, fundamentado, de la forma en que las empresas del Estado de Michoacán (México), se condujeron dentro de estas nuevas condiciones, vistas desde lo local y desde las modalidades del afrontamiento realizado por las micro y pequeñas empresas (MyPE) (el 99.6% de las empresas del Estado), especialmente en los años noventa.

Se explican estas modalidades, las formas que asumieron, sus distintas dinámicas y finalidades, sus limitaciones, algunas variantes por ramas, los ejes de la actividad empresarial sobre las cuales giraron, las formas en que encararon el crecimiento así como sus implicancias respecto al rediseño de los micro-sistemas locales de competencia dentro de las ramas. Se hace mención también a las modalidades de reestructuración empresarial adaptativas basadas en criterios de eficiencia productiva y organizacional asumidas por las pocas grandes empresas en Michoacán.

Especialmente para el caso de las MyPE nuestro planteamiento se remite a una explicación del funcionamiento empresarial, según la cual, éste quedaría esencialmente determinado por la existencia de *sistemas locales de permanencia*, preeminentes en la región, que es la propuesta teórica básica del comportamiento empresarial local que sostenemos. Se concluye que: (a) las políticas neoliberales tuvieron escasos efectos sobre el comportamiento de las MyPE y muy fuertes sobre las grandes empresas; (b) las MyPE que generaron crecimiento fueron las que construyeron competitividades sistémicas locales auto-basadas; y (c) las relaciones peculiares que se establecen entre diversificación productiva, capacidades organizacionales y reversibilidad tecnológica, en este tipo de ámbitos locales, a diferencia con los países desarrollados.

**Palabras clave:** empresas, neoliberalismo, desarrollo local, Michoacán, micro-empresas, arreglos institucionales locales, sistemas de permanencia.

---

<sup>1</sup> Una versión más amplia de este artículo fue presentada como ponencia al IV Congreso Europeo CEISAL de Latinoamericanistas: Desafíos sociales de América Latina en el siglo XXI. Realizado en Julio 4-7, 2004. Universidad de Economía de Bratislava, Eslovaquia. El trabajo es parte del proyecto de investigación referido al estudio de las dinámicas de desarrollo local en Michoacán, patrocinado por la Coordinación de la Investigación Científica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

## Introducción

La manera en que las MyPE<sup>2</sup> enfrentaron las políticas neoliberales en Michoacán no ha sido muy estudiada, a diferencia de las respuestas dadas por las grandes empresas que han sido abordadas de manera más sistemática, como mostraremos más adelante.

Nos abocamos a la construcción de un esquema explicativo preliminar que nos permita describir y entender las regularidades y tendencias del comportamiento empresarial en Michoacán. Nos basamos principalmente en el análisis de múltiples casos de MyPE de diversas ramas, dada la importancia estratégica que este tipo de empresas reviste de manera más relevante aun en realidades donde tienen una presencia dominante. En este sentido, creemos que es fundamental el estudio de las dinámicas de los sistemas locales particulares en donde se sitúan estas empresas, diferenciándolas de otros contextos, a fin de diseñar políticas de desarrollo local apropiadas y dirigidas a la constitución de procesos autónomos, sustentables, endógenos, aunque obviamente no aislados ni encerrados en si mismos. A una fase de abundantes estudios de casos le ha seguido otra de sistematización, para permitir la elaboración de explicaciones fundamentadas, en cierto grado todavía hipotéticas, que permitan orientar los subsiguientes análisis, casuísticos, estadísticos o teóricos. Sin una investigación orientada a las especificidades locales propias no puede haber estrategia general de desarrollo local adecuado a las realidades que nos ocupan, de lo contrario se terminan adoptando modelos tomados críticamente de las experiencias de otros países.

No tomamos en cuenta algunas excepcionalidades que, frecuente y equivocadamente, son consideradas como paradigmas. Así, el presente artículo busca realizar una propuesta explicativa fundamentada que pueda abrir

---

<sup>2</sup> Al hablar de MyPE, nos enfocamos en aquellas constituidas por 35 o menos trabajadores. En la clasificación SECOFI (Méjico, 1999), éstas quedarían incluidas como microempresas (hasta 30 trabajadores) y una franja menor como pequeñas empresas (hasta 100 trabajadores). Nosotros las incluimos como MyPE porque las escalas son bastante menores en estados como Michoacán, donde el 99.6% son microempresas de menos de 20 trabajadores, dado que el objetivo es estudiar precisamente a éstas de reducida escala. En 1998, se calculaba que las grandes, medianas y pequeñas empresas de Michoacán no llegaban sino al 0.3% del total estatal, quedando el 99.7% compuesto por micro-empresas (Ruiz Durán y Zubirán 1992).

caminos a explicaciones alternas y a ulteriores trabajos de investigación con otro tipo de sustento cuantitativo y cualitativo. En este sentido, se ensaya una comprensión sistémica desde lo particular.<sup>3</sup>

### **Modalidades del afrontamiento**

El concepto de modalidad de afrontamiento, debe verse dentro de la perspectiva que permite ubicar el desarrollo de la empresa como un proceso de respuestas sucesivas ante las nuevas exigencias de los arreglos institucionales que brindan el entorno inmediato y perfilan los sistemas locales. Así, la empresa como unidad productiva organizacional operando dentro de un contexto jurídico, institucional y cultural, con un nivel de desarrollo tecnológico típico en cada fase de su desarrollo, responde a los cambios y exigencias de su entorno con una búsqueda aproximativa de las mejores respuestas, ensaya de manera adaptativa con su nuevo entorno y busca conseguir condiciones relativamente mejores a las existentes para enfrentar de manera más eficaz a la competencia. Queda claro que las respuestas dadas por las empresas están fundadas en sus condiciones endógenas que le permiten particularizar su afrontamiento, que no dependerá tanto de su tamaño (micro o pequeña) como de su manera sistémica de encarar la situación y el contexto.

En las condiciones particulares de Michoacán, como veremos, es preciso hacer algunos ajustes al concepto, especialmente en el aspecto de la adaptación para competir más eficazmente, ya que lo más frecuente será encontrar MyPE operando en forma adaptativa con objetivos de no-competencia.

---

<sup>3</sup> La información de la que partimos es diversa. Está constituida por varios tipos de análisis realizados sobre más de ciento cincuenta MyPE michoacanas durante los últimos catorce años, a partir de estudios de casos, diagnósticos, investigaciones de tesis y tesinas, entrevisitas, encuestas, participación en relaciones comerciales directas, talleres y sondeos específicos con esta finalidad. Nuestras fuentes también incluyen informes y comunicaciones directas con profesionistas trabajando en dependencias de gobierno vinculadas a la actividad empresarial y municipal, así como en análisis del comportamiento empresarial a partir de la experiencia e información de bufetes de contadores y abogados locales. Sistematizar esta información, de diversas fuentes y momentos, reviste varias complicaciones, en relación a lo que podría lograrse con una encuesta masiva. Sin embargo, y teniendo en cuenta los limitados recursos, brinda un material que permite una reflexión de mayor profundidad. Este método, orientado por una hibridación entre muestreo intencional (no-probabilístico) (Padua 1979) y el estudio cualitativo de casos, tiene su principal fortaleza en el análisis directo de empresas enfrentadas a situaciones críticas lo que ayuda a conocer su comportamiento con mayor nitidez.

Los cambios del entorno empresarial implican diversos aspectos y pueden ser, según su magnitud, pequeños o radicales cambios, y según su escala (alcance o impacto) cambios de amplitud local, regional o nacional. El caso que tratamos de estudiar, que es el cambio de la política económica hacia esquemas altamente restrictivos de naturaleza neoliberal, constituye un cambio radical en el contexto nacional y adecuaciones de los arreglos locales. En este sentido, es necesario considerar que los cambios de escala nacional no siempre se constituyen (operan) de la misma forma en todos los ámbitos locales. Esto dependerá de diversos aspectos que definen las condiciones propias e internas de los sistemas locales, es decir, de los elementos que conforman el medioambiente tecno-económico, cultural e institucional local, como son, el tipo de rama productiva predominante, las capacidades locales para manejar medidas compensatorias (protección de ciertos mercados, por ejemplo), la forma que adquieren los esquemas de competencia en las ramas productivas y comerciales involucradas, la manera en que el complejo institucional local opere frente a los nuevos cambios, y otros factores económicos, sociales y culturales similares actuando a este nivel.

Esto supone que no es factible realizar un análisis indiferenciado del efecto de las políticas neoliberales. En general, éstas reducen la demanda agregada de la economía, especialmente por el lado de los sueldos y salarios, volcando el consumo hacia uno orientado por precios, posponiendo calidad y tradiciones de consumo. Este proceso básico afecta de manera negativa a cierto grupo de MyPE en primer plano (aquellas que no pueden reducir costos o que son muy sensibles a la reducción de la demanda), sin embargo, permite la subsistencia de aquellas centradas en la producción de bienes de menor calidad y precio (como son, por ejemplo, casi todas las MyPE que envían sus productos a los tianguis locales).<sup>4</sup> No obstante, otras ramas –muy pocas– se protegen en las tradiciones del consumo local, como aquellas localidades donde cierto tipo de consumo no facilita el aumento de las ventas de productos estandarizados.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Un estudio (Piña et al. 2004) determinó que el 50.8% de los compradores en los tianguis acuden por razones de precio, sabiendo que la calidad es algo menor que en las tiendas de autoservicio. (Otro 16.2% por la ubicación, 18.1% por calidad y 14.9% por mayor variedad).

<sup>5</sup> Un ejemplo de esto lo podemos encontrar con el pan de Acámbaro (Guanajuato) que domina ampliamente el mercado sin dejar que crezcan las ventas locales de las panificadoras de escala nacional (Legorreta et al. 2003).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y sintetizando, el concepto de modalidad de afrontamiento busca registrar los comportamientos diferenciados y típicos de las empresas ante cambios radicales de escala nacional en ámbitos locales definidos, a partir de las condiciones del sistema local.

### **Los sistemas locales de permanencia<sup>6</sup>**

Metodológicamente hablando, el análisis del comportamiento empresarial basado en el estudio de casos es adecuado cuando lo que se estudia son las ramas claves y a las grandes empresas líderes en cada una de ellas.<sup>7</sup> A pesar de que el comportamiento de la rama no es igual a la sumatoria de los casos analizados, esta metodología se hace pertinente cuando se encaran este tipo de empresas y ramas. Sin embargo, cuando se investigan las MyPE es preciso pasar del nivel casuístico, una vez que éste ha sido básicamente cubierto, al análisis de los comportamientos institucionalmente modales que permiten hablar, primero, de sistemas de empresas locales actuando bajo ciertas regularidades dominantes y prototípicas, y luego, insertándolas realmente en sus contextos institucionales locales, es decir, en sus sistemas locales.

De esta forma, los sistemas locales (como generación palpable de los arreglos institucionales entre empresas, municipios, organizaciones sociales, líderes, instituciones locales, cultura local, etc.) son claves para explicar el comportamiento y las modalidades de afrontamiento empresarial ante las distintas coyunturas, porque es a partir de éstos que las organizaciones encaran las nuevas condiciones del entorno nacional. En este sentido, propusimos la explicación basada en los sistemas locales de permanencia (SILOPE) para tratar de entender algunos aspectos claves de las MyPE de Michoacán (Solari 2001a). Esta propuesta describe de manera general la forma en que operan este tipo de empresas, y es sobre esta base, que buscaremos determinar las modalidades de afrontamiento.

---

<sup>6</sup> Una explicación más amplia se encuentra en Solari (2001a).

<sup>7</sup> A la manera del análisis histórico de las ramas industriales promovida por Chandler (1996).

El concepto de sistema local se refiere especialmente a la manera en que funcionan y se inter-relacionan los diversos actores locales, así como al modo en que desarrollan el conjunto de sus actividades, a la manera en que operan las instituciones (publicas, privadas, sociales o del *tercer sector*), a las relaciones que se establecen entre ellas, al ambiente y culturas tecnológicas y organizacionales imperantes y, entonces, al conjunto de arreglos institucionales que inciden en el funcionamiento y crecimiento de la economía y sociedad local, enmarcando sus características y dinámica. Nuestro análisis se nutre del estudio de casos, pero no se limita a ellos. Las empresas responden según los sistemas locales (complejos) en donde se hallan inmersas, siendo éstos el resultado de atributos colectivos, no individuales, de comportamiento, que a su vez, se derivan de la evolución simultánea de múltiples decisiones e interacciones entre sus elementos. Desde otro ángulo, el concepto de sistema local busca explicar los aspectos intangibles en su relación e incidencia con la manera en que funcionan y operan los tangibles de la economía local.<sup>8</sup>

Los SILOPE, como característica predominante del comportamiento de los sistemas locales en Michoacán, están conformados por determinados tipos de comportamientos organizacionales, empresariales e institucionales, profundamente interrelacionados entre sí, que conducen a un funcionamiento-sin-crecimiento, que teniendo una dinámica endógena y a pesar de su movimiento no llegan a desarrollarse, debido a que son sistemas esencialmente formados para permanecer como tales. Sus sistemas están formados por dinámicas que generan modos exclusivamente de mantenimiento de instituciones, situaciones, de condiciones, de formas de funcionamiento, de esquemas adaptativos excesivamente lentos, de modelos de liderazgo, de sistemas de valores, de esquemas de competencia intra-ramas de auto-bloqueo, de formas de encarar los excedentes, de reducidos flujos de información en cuanto a innovaciones, de maneras de asumir los riesgos y de formas de relacionarse. En resumen, son sistemas cuyas fuerzas centrípetas son siempre más fuertes que aquellas que permitirían una movilización en función del desarrollo.

---

<sup>8</sup> Remarco lo dicho en otros trabajos: un sistema local no se refiere a un "sistema" formal en el sentido de una organización establecida para manejar o estimular la economía y sociedad local desde una institución determinada (De la Mothe y Paquet 1998). Implica a todas las relaciones que se establecen entre los diversos actores locales y su ambiente institucional.

Los SILOPE serían resultantes de una determinada actuación de las organizaciones, empresas e instituciones locales, donde, por lo tanto, la política económica pasa a cumplir un rol de elemento entrante a nivel local, y a la vez, condicionante contextual circunscrito a elemento constitutivo del medio ambiente del desarrollo. Así, las dinámicas de las organizaciones, instituciones y empresas quedan en el centro determinante endógeno del desarrollo económico. Al hablar de escenarios locales con estructuras formadas por instituciones, organizaciones y empresas mayoritariamente en situación de permanencia, estamos diciendo que ellas impactan de una manera decisiva sobre las características del desarrollo económico local. Esta aseveración, no minimiza ni sustituye las causas estructurales del atraso de las economías latinoamericanas, pero implica la reubicación y revalorización de varios de estos factores dentro de un esquema explicativo que pone el acento en los núcleos endógenos y descarta los modelos que giran exclusivamente en torno al Estado o al mercado.

El concepto de permanencia difiere del de estancamiento. El estancamiento se presenta como un momento propio del desarrollo, concebido como impase que conduce a la crisis o es parte de ella. Luego de la fase expansiva, el desarrollo genera y lleva a una de estancamiento. No se puede hablar de estancamiento si no ha habido desarrollo. Mientras que un SILOPE no se dirige a modificar su situación porque es su manera normal de ser como sistema.

Hasta donde hemos estudiado, lo que predomina en Michoacán, y en algunos otros ámbitos regionales similares que no son parte de los procesos industriales centrales, se caracteriza por la preeminencia de SILOPE, entendidos como modos de operación y de manejo de las organizaciones, empresas e instituciones no dirigidos al crecimiento o al desarrollo económico<sup>9</sup> sino al mantenimiento de la situación existente bajo similares condiciones de producción, tecnología, comercialización y financiamiento, verificándose sólo pequeñas modificaciones evolutivas.

---

<sup>9</sup> Entendemos por desarrollo económico al proceso que induce el crecimiento de la riqueza general de una economía, y que sienta bases (pisos) progresivamente superiores para posteriores fases de desarrollo, difficilmente regresionables, manteniendo y renovando sus bases físico-bióticas para una reproducción sustentable en el largo plazo. El desarrollo implica la acumulación de todo tipo de capitales (económico, social, humano y simbólico), conocimientos, destrezas, tecnología y una distribución del ingreso que asegura un dinamismo esencial y mejores condiciones y calidad de vida.

No debe confundirse permanencia con ausencia de dinamismo. Un determinado nivel y tipo de dinamismo es propio de las situaciones de permanencia. Se produce, se intercambia y hasta se innova, pero en conjunto el sistema permanece reabsorbiendo (asimilando para si y neutralizando) los avances que pudieran haberse efectuado. Los avances y cambios evolutivos son accidentales, poco frecuentes y pueden tornarse incluso reversibles.<sup>10</sup> Por otro lado, la ausencia de crecimiento tampoco equivale a permanencia. En la permanencia pueden verificarse momentos de crecimiento leve, pero básicamente como efecto del arrastre que pueda ejerce el crecimiento exógeno al sistema local.

Así, la existencia de MyPE en situación de permanencia está acompañada sistemáticamente de la presencia de organizaciones e instituciones locales que conforman un SILOPE. No sólo son empresas con características básicas de permanencia lo que podemos observar, sino, más propiamente, sistemas locales en toda su complejidad procediendo con un comportamiento de este tipo. Por los límites de este artículo, precisamos primero y casi exclusivamente, el lado de los comportamientos empresariales, que son fundamentales, dejando para otro trabajo la explicación de los arreglos institucionales predominantes a nivel local, es decir, de los demás aspectos que conforman el sistema local de permanencia.<sup>11</sup>

Lo qué define a una empresa en situación de permanencia son básicamente cuatro rasgos: a) una forma de crecer por arrastre; b) una manera de asumir las utilidades como rentas; c) la carencia de perspectivas; y, d) la ausencia de crecimientos significativos.

a) La forma de crecimiento por arrastre refiere a crecimientos empresariales por efecto de factores que les son externos. Las empresas se sitúan normalmente a la espera de eventos que les permitan incrementar sus ingresos. Las MyPE desarrollan compor-

---

<sup>10</sup> La teoría evolucionista sobre la empresa sostiene que los cambios que se presentan en las empresas suelen ser acumulativos e irreversibles (Nelson y Winter 1982). No obstante y aunque la afirmación tiene que ver básicamente con la tecnología, en el caso de los SILOPE la reversibilidad de los cambios está sujeta, y se debe, a que la adaptación de las organizaciones y empresas al contexto no-competitivo deviene en movimientos de avance y de retroceso, casi simultáneos. La intención aquí es sólo señalar esta diferencia, ya que una discusión al respecto me obliga a un trabajo posterior de mayor envergadura.

<sup>11</sup> De igual modo, dejamos para un siguiente trabajo la explicación de cómo los SILOPES son parte constitutiva y sistémicamente articulada del modo de reproducción capitalista dominante.

tamientos "de aprovechamiento" frente a sus mercados. Esperan que la economía de la localidad se mejore para aumentar ingresos, mientras tanto las empresas cumplen una función de "red" tendida y a la espera de que estos suceda. Lo que nos lleva al concepto de "empresa-red-de-captura". La concepción dominante es que la actuación de las empresas y/o la inversión no determinan el crecimiento sino la capacidad de aprovechamiento de las oportunidades, por tanto, se invierte lo menos posible. Las situaciones y variaciones empresariales se explican sistemáticamente en términos de las condiciones externas ("estos son meses malos", "hay que esperar a la quincena", "es que la economía anda mal" o cualquier otra explicación similar). Los ingresos de la empresa pueden incrementarse en tanto se tengan más nodos de la red (otras micro empresas) abiertas a la espera de mayores ingresos. Las utilidades terminan siendo una función de la amplitud de las acciones empresariales antes que de su intensidad o eficiencia. La empresa es entendida y vivida como parte mimética del ambiente económico general, coexistiendo con éste y a sus vaivenes, pero no es capaz de determinarlo y, menos aún, de salirse de estos ambientes locales.

Las iniciativas empresariales sucumben ante esta realidad profundamente enraizada y terminan consideradas como esfuerzos inútiles, más aún si están orientadas a desplegar iniciativas colectivas o asociativas. Una empresa operando en permanencia y envuelta dentro de este ambiente, normalmente queda a la espera de adaptarse a las buenas coyunturas, a las bondades de algún gobernante o de algún incidental aumento de la demanda. De acuerdo a esto, el crecimiento de las empresas en permanencia es epifenoménico y normalmente está por debajo del promedio del crecimiento regional y nacional.

El aumento de las utilidades es función de las estacionalidades de la economía y de la capacidad de desarrollar un aprovechamiento de las condiciones no auto-generadas. La innovación existe como mecanismo meramente adaptativo a los jalonesamientos que puedan provenir del ambiente externo e igualmente se torna reversible con la disminución del efecto de arrastre o por la incapacidad de darles un sustento organizacional adecuado. La permanencia es una lógica de pensamiento filial respecto al contexto externo, incluyendo al Estado dentro de éste. Aunque la espera de las mejores condiciones externas es un rasgo normal en todo tipo de empresas, sin embargo, las que se caracterizan por

estar en permanencia la valoran y asumen como el centro "dinámico" de su actividad, basando su funcionamiento en esta actitud.<sup>12</sup>

b) Las utilidades son asumidas como rentas y/o sueldos, es decir, como un pago al trabajo realizado por conducir la empresa, y más particularmente, como el ingreso que genera la propiedad de la misma empresa. No se conciben las utilidades como resultado de la organización en su conjunto y de su operación adecuada, o de una conducción eficiente, de un trabajo empresarial encaminado, como efecto de los niveles de productividad con que opera la empresa, o como corolario de los esfuerzos por ampliar el mercado. Las utilidades son apreciadas como un pago recibido por la existencia (y permanencia) de la empresa. En cuanto a su destino, las utilidades son tratadas también como rentas, es decir como ingresos adicionales que se orientan fundamentalmente hacia el consumo. El uso de las utilidades para ampliar la empresa o mejorarla es ínfimo (por debajo del 6% del total anual, según estimaciones nuestras), o nulo. Una vez que la empresa ha sido creada y montados sus equipos, debe producir suficientes utilidades para que justifique la inversión. Los únicos gastos posteriores que pueden justificarse son aquellos destinados al mantenimiento de los equipos e instalaciones. Entendida así, una mala inversión es aquella que hay que apoyar permanentemente (modernizar, por ejemplo) para que llegue a una situación de plenitud.

Podría pensarse que entre las MyPE, mayoritarias en los ámbitos regionales, las utilidades son tan pequeñas y el consumo reducido que naturalmente tienen el destino que se les asigna. Esto es sólo en parte cierto. El problema fundamental reside en que la lógica con la que operan no tiene en mente objetivos de mejoría o de ampliación. Es así no tanto por las limitadas utilidades, pues una amplia mayoría de empresas con utilidades relativamente importantes también obedecen exactamente a esta misma lógica aunque con una variante: acumulan hasta un cierto nivel luego del cual "vacían" (desinflan, fogan) lo acumulado dirigiendo sus utilidades en otras direcciones y retrotrayéndose totalmente al punto de inicio. En algunos casos este proceso de vaciamiento de la acumulación se dirige a consumos suntuarios, ahorros en el exterior o a la creación de nuevas empresas en otras ramas bajo la

---

<sup>12</sup> Cabría indicar que las empresas que NO están en situación de permanencia desarrollan constantemente una serie de iniciativas para superar su situación, de manera sistemática alrededor de la búsqueda de innovaciones y de experimentaciones en diversos aspectos.

misma lógica de la “ampliación de las redes de captura”, que es la lógica del aprovechamiento de las oportunidades coyunturales, muy propia y característica de las actividades de caza y recolección. De tal modo que es un movimiento pendular que se repite incesantemente con un tope superior más allá del cual no siguen funcionando los mecanismos clásicos de la acumulación. En otras palabras, esto constituye un proceso permanente de desacumulación autorregulado por arriba mediante fugas que no permiten que la acumulación madure y se proyecte a futuro. Y por lo tanto, es una manera que asegura que la acumulación quede siempre truncada e inútil en términos del desarrollo económico. De esta forma, los aumentos en las utilidades quedan autolimitados, manteniéndose sin capacidad de seguir reproduciéndose, y convertidos en ingresos con funciones similares a las rentas.

Las mayores utilidades, en un contexto carente de perspectivas y estrategias, se tornan en “ingresos excedentes”, y quedan eliminadas del proceso de acumulación que es, en última instancia, en cualquier tipo de economía, el movimiento primario de construcción de las bases cada vez mayores para el desarrollo económico (sin entrar en la discusión del tipo de desarrollo económico que deseamos). Entendiendo la acumulación como un proceso general que va dando pisos sucesivos al desarrollo, las empresas en permanencia terminan desacumulando, y por lo tanto, obstruyendo este tipo de procesos. El sistemático vaciamiento de lo acumulado es uno de los ejes explicativos que permite conectar el comportamiento empresarial de permanencia con la problemática del atraso.<sup>13</sup>

De lo que sostengamos existen casos paradigmáticos. Por ejemplo, en diversas formas asociativas a nivel agrario en donde la producción se centraliza comprándola a los miembros que forman la sociedad, se utilizan procedimientos para alterar las producciones parciales que proporcionan los socios (peso, calidad, tamaño, condiciones, etc.), reduciéndose así tanto la calidad del producto final centralizado como las utilidades que puede obtener la sociedad (comunidades, en varios casos). De esta manera, los miembros incrementan directamente sus ingresos y los canalizan para el consumo, restringiendo las posibilidades de acumulación.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> En este punto será necesario posteriormente realizar un análisis detenido sobre la influencia de la economía campesina en lo que entendemos como SILOPE, como lo ha sugerido Jorge Martínez Aparicio. Asimismo, habrá que remontar la discusión a textos clásicos de la antropología económica como Racionalidad e irracionalidad en economía, de Maurice Godelier.

<sup>14</sup> Un caso extremo pero muy claro donde puede observarse esta mecánica es el de la Resinería Ejidal Emiliano Zapata en Uruapan, Michoacán (Adame y Flores (2002).

En el momento en el que se bloquea la conversión de las utilidades en acumulación permanente y sistemática, quedan develados tres problemas cruciales: (1) el sistema de desconfianzas, (2) las dificultades para asumir los riesgos derivados del proceso creciente de acumulación, y alternativamente, (3) una muy pobre conciencia nacional (sobre el proyecto nacional) y social del empresario, sin la cual tampoco puede haber desarrollo económico. Estos tres problemas nos vinculan, a su vez, con la problemática del papel de la cultura en el desarrollo económico.<sup>15</sup>

c) La carencia de perspectivas de las empresas en permanencia se origina en que no asumen su crecimiento como parte de sus imperativos, de su razón de ser, entre otras cosas, porque no tienen un horizonte de crecimiento. En realidad, al no tener visualizaciones de largo plazo, cualquier perspectiva queda nulificada. Por esto mismo, y lógicamente, tampoco disponen de visiones estratégicas. No nos referimos a las declaraciones verbales que puedan hacerse en la empresa, porque el 40% de los empresarios aceptan tener algunas perspectivas a mayores plazos, hablando en un sentido u otro de las posibilidades de desarrollo a futuro.<sup>16</sup> No obstante, en los hechos y enfrentados a alternativas reales o ante proyectos de acción concreta, que implican asumir riesgos de nivel normal, estos empresarios evaden dar los pasos necesarios. Menos aún, si es que estas decisiones son puestas dentro de una visión estratégica de mediano o largo plazo, e implican acuerdos relativamente estables con otras empresas (Solari y Chauca 2002).

La perspectiva de estas empresas es vivir sin perspectivas, resolviendo sólo problemas inmediatos. Sus miembros o directivos no piensan en sus empresas como entidades que deben crecer y desarrollarse, sino como instrumentos de operación que, llegados a un nivel determinado quedan establecidas como redes de captura (caza) proporcionando un cierto nivel fijo de ingresos. Los crecimientos subsiguientes son entendidos como eventos accidentales que se originan en razones exógenas a la empresa. Enfrentadas a circunstancias que podrían ocasionar un mayor desarrollo de sus

---

<sup>15</sup> Conviene aquí también marcar una diferencia con la forma de entender estos problemas por las explicaciones que hacen girar la aparente inoperancia de estas empresas en función de las cualidades empresariales enfocadas, en buena parte, al margen de los sistemas locales. Puede verse, por ejemplo, el texto del BID (2002) sobre emprendedurismo.

<sup>16</sup> Las declaraciones empresariales son poco reveladoras, normalmente escurrideras y algunas veces encubridoras en estos aspectos.

operaciones a escalas significativamente mejores, prefieren retraerse, por una aversión a la incertidumbre originada en la adopción de mayores riesgos implícitos y por evadir los cambios que serían necesarios. Esta actitud casi siempre remite a causas que tienen que ver con el ambiente de incertidumbre a nivel no sólo de los mercados sino de las instituciones locales. En muchos casos, los planes alternativos de crecimiento adoptados por la incidencia de factores externos sobre la empresa (consultorías, asesorías, recomendaciones gubernamentales, etc.) son reabsorbitos por los mecanismos de permanencia que estén vigentes en la empresa y en el sistema local, disolviéndolos por completo. Definitivamente, el horizonte no es de crecimiento sostenido sino de permanencia en la misma situación. El sistema de iniciativas está circunscrito a mantener la situación, a asegurar el nivel de ingresos alcanzados, y en último plano de análisis, a crecer de manera limitada.

La carencia de perspectivas deviene en algunos casos, como en ramas productoras de alimentos en localidades pequeñas (Solari y Velázquez 2005), o en otras de mayor tamaño como transportes locales (Gutiérrez 2002) en sistemas locales de auto-limitación del crecimiento, o bien, de auto-destrucción de la rama a largo plazo, sobre la base de la reducción de utilidades de la empresa dominante (que asume comportamientos de cacicazgo local) como barrera permanente a la entrada, y finalmente, a la existencia de otras empresas. Este comportamiento podría ser considerado no sólo un efecto en paralelo de la carencia de perspectivas sino también como otro rasgo típico de los SILOPE.

d) Las empresas en permanencia no registran crecimientos significativos. No obstante que se ajusten a las tres condiciones anteriores, algunas podrían registrar crecimientos significativos durante períodos mayores a dos años consecutivos, y entonces, escapar a la clasificación que proponemos. Es decir, pueden ser empresas en espera de un arrastre de ingresos, que traten sus utilidades como rentas, que no tengan perspectivas, y que sin embargo, estén creciendo de manera importante por más de dos períodos anuales consecutivos. En estos casos, las empresas quedarían fuera de la caracterización de empresa en permanencia. Este es a la vez un criterio de caracterización y un filtro que resuelve el problema desde el lado práctico, en el sentido que descarta a aquellas empresas –muy raras por cierto– que teniendo los tres rasgos anteriores podrían mantenerse creciendo de manera sostenida. Por ello, para caracterizar a una organización dentro de una situación de permanencia, requerimos reconocer además que

no registre crecimientos significativos por más de 2 períodos anuales consecutivos.<sup>17</sup>

Los sistemas locales en permanencia quedarían definidos, entre otras cosas, por un conjunto de organizaciones (empresas principalmente) que cumplen con estas cuatro características básicas. Realizando una estimación conservadora, y considerando las limitaciones que tiene nuestro análisis de casos, es revelador que casi el 90% de las empresas analizadas, que tienen una de estas características presentan también las demás, sugiriendo el carácter sistémico de estos comportamientos. Estos rasgos no aparecen disgregados entre las empresas si no que se concentran como partes de un mismo cuerpo constituido sistémicamente, que se comportan de una manera unívoca, cosa que confirma nuestras apreciaciones. Por esto también, la permanencia debe ser entendida como un sistema local de comportamiento institucional, y organizacional entonces. Es decir, como un conjunto de elementos articulados formando parte de un todo integrado que opera sin generar crecimiento. Elementos que, además, están enraizados en conductas y valores sociales relativamente profundos, que se dan dentro de arreglos institucionales que promueven y reproducen la permanencia como práctica local predominante. Así, los SILOPE responden a una pauta de comportamiento social modal cuyo funcionamiento podría quedar gráficamente resumido en la expresión "Ahí la vamos llevando", frecuente en las entrevistas que realizamos, y a su vez, identificado con la idea de una economía cuyas empresas funcionan principalmente como "changarros".

Nuestra explicación de los SILOPEs (Solari 2001a) es coincidente en el plano de las características empresariales, con otras investigaciones que han descubierto comportamientos puntuales, no considerados necesariamente formando parte de sistemas locales. Chauca (2003) mostró exhaustivamente, por ejemplo, que estas micro, pequeñas y medianas empresas, son muy poco competitivas, perciben el entorno como amenaza antes que como oportunidad (considerándose dependientes de proveedores, clientes y competidores), se mueven por pautas autoritarias, no visualizan perspectivas de desarrollo, los mayores niveles tecnológicos que manejan en ciertos casos no se reflejan en una superior competitividad.

---

<sup>17</sup> Obviamente, la definición de lo que es "crecimiento significativo" presenta una complicación, toda vez que el crecimiento promedio en ámbitos de este tipo suele ser de por sí bajo y fácilmente superable por impulsos relativamente pequeños.

### **Modalidades del afrontamiento empresarial**

En esta sección exponemos las siete maneras encontradas en que las organizaciones empresariales han encarado las restricciones impuestas por la égida de las políticas neoliberales en México, en Michoacán, teniendo en cuenta este marco fundamental que conforman los SILOPEs.

Es necesario tener en cuenta los tres componentes de las políticas neoliberales. Por un lado, el objetivo del equilibrio fiscal, que implica restricción del gasto público (cancelación de subvenciones sociales y subsidios, reducción del aparato estatal administrativo, reducción de la inversión pública y las consiguientes privatizaciones abiertas al exterior), política salarial de contención, y liberalización de los principales mercados (interno, externo, de trabajo y de capitales). En segundo lugar, es necesario destacar la liberalización del mercado externo, tanto de bienes como de inversión extrajera directa e inversiones financieras, que implicará la presencia cada vez mayor de importaciones libres de aranceles y de empresas transnacionales. En tercer lugar, el impulso de una visión y cultura productivista dirigida a hacer más eficiente las operaciones de las empresas, individualmente, como procedimiento principal para hacerlas crecer y enfrentar la competencia creciente promovida por estas mismas políticas.

Las siete formas que distinguimos como modalidades en que las empresas afrontaron las nuevas condiciones macroeconómicas, han sido:

1. El defensismo comercial de sobrevivencia,
2. La flexibilización y diversificación del producto,
3. La eficiencia productiva sin crecimiento,
4. La destrucción de capital,
5. El aprovechamiento esporádico del mercado externo,
6. El desarrollo de sistemas locales dinámicos, y
7. Las reestructuraciones empresariales de adaptación.

#### **1. Defensismo comercial de sobrevivencia**

Las políticas neoliberales han venido acompañadas de la entrada de grandes empresas a los mercados locales. En ramas como ferretería, materiales de construcción, artículos de papelería, equipos eléctricos, productos químicos básicos, materiales y

equipos de cómputo, y otras, las empresas locales se vieron en corto tiempo enfrentadas a grandes empresas transnacionales que competían directamente en los mismos mercados. Un primer grupo de empresas, salió del mercado o se mantuvo en éste con operaciones muy pequeñas, debido a la reducción de la demanda y a la imposibilidad de competir en precios. Un segundo grupo de empresas continuó en la rama adoptando algunas medidas defensivas a nivel comercial.

Las que se mantuvieron sin salir de la rama pero con un reducido nivel de operaciones, suelen ser micro-empresas de base familiar cimentadas en la concepción de la empresa-red-decaptura, que minimizaron actividades pero no cerraron de forma definitiva en la medida en que esperan, como constante, que las condiciones económica externas cambien.

De hecho, en este caso, la reducción del nivel de actividad es una forma de respuesta defensiva, caracterizada por el refugio en los mecanismos clásicos de permanencia, como un regreso a las formas larvarias de la permanencia, en donde la empresa existe sin operar o con funciones mínimas pero en disposición de metamorfosearse si las condiciones externas cambian.<sup>18</sup> La condición que permite esta forma larvaria es la base familiar de las empresas y la diversidad de ocupaciones de sus miembros. Así, una de estas actividades de los miembros de la familia queda momentáneamente suspendida –la de la empresa en cuestión– mientras que las otras quedan abiertas a la posibilidad de ser acrecentadas (Solari 2002).

Un segundo grupo de empresas adoptó medidas defensivas buscando mantener sus niveles de operación. Los mercados se vieron mermados en parte pero estas empresas lograron recuperar ventas en la medida en que adoptaron formas defensivas relativamente eficaces. En este grupo consideramos a las que adoptaron mecanismos de comercialización basados en la ventaja competitiva de la cercanía mayor con los mercados. Por ejemplo, algunas empresas crearon dispositivos de entrega a domicilio, o de entrega de empresa a empresa para el caso de insumos y materias primas. En otros casos, redujeron sus tiempos de entrega haciéndose de

---

<sup>18</sup> Esta forma encuentra incluso condiciones jurídicas apropiadas siempre que una empresa puede pasar a situación de "suspensión de actividades" antes que declarar su cierre definitivo o "baja" en el sistema de recaudación mexicano, de tal modo que puede volver a funcionar en cualquier momento emitiendo un aviso a la autoridad respectiva.

proveedores nacionales igualmente amenazados por la entrada de las empresas transnacionales. Por lo regular el mecanismo más utilizado fue una mezcla de tres elementos: (a) modificaciones en las formas de comercialización reductoras de costos y que permitían, por esta vía, mejorar los precios finales; (b) reducciones directas sobre los precios finales; y (c) reducción del personal de la empresa o creación de medios tiempos para algunos empleados.

Las modificaciones organizacionales en este grupo de empresas quedaron en función de la implantación de alguno de estos tres mecanismos. Es decir, no se realizaron rediseños organizativos autónomos y en función de objetivos generales para dar más eficacia/eficiencia. La organización se modifica sólo en la medida en que estos mecanismos defensivos lo van exigiendo. Es decir, son innovaciones organizacionales no planeadas que se dinamizan por urgencias inmediatas.

Los resultados de esta modalidad de afrontamiento giraron en torno a la sobrevivencia, sin que se modificaran los sistemas de permanencia. Los cambios realizados a nivel comercial permitieron a las empresas recuperar ciertos pedidos y clientes, pero no lograron la ampliación de su cartera inicial. Las grandes empresas entrantes a la rama reabsorbían segmentos de mercado que no podían ser ya manejados por las MyPE locales, estableciendo incluso ciertos topes estructurales sobre los cuales las MyPE estaban impedidas de crecer.<sup>19</sup> Se ha generado, de esta manera y en ciertas ramas, una forma de permanencia que podemos denominar “delimitada estructuralmente”. Por otro lado, debe quedar claro que este grupo de MyPE no realizó cambios a nivel organizacional ni productivo, centrándose en modificaciones de tipo exclusivamente comercial y con resultados restringidos.

---

<sup>19</sup> Por ejemplo, la entrada de Office Depot ocasionó una respuesta defensiva de las papelerías locales, desde el lado de las estrategias comerciales, que sirvió a varias de ellas para permanecer en el mercado local, a pesar de la reducción de las ventas. Sin embargo, la entrada de este tipo de grandes tiendas ha establecido un cierto tope al crecimiento de las que han quedado en la rama, que se manifiesta en que, por un lado, los aumentos de la demanda entrante son tomados por las grandes empresas, y por otro, en dificultades para igualar grandes pedidos, rapidez de entrega y precios. Aparte de que los pequeños pedidos han sido también vulnerados. Puede verse también el caso similar de Fertilizantes 12 Hermanos (Armas 2002).

## **2. Flexibilización y diversificación del producto**

Esta modalidad del afrontamiento empresarial se origina en respuestas primarias, casi instintivas. Ante la reducción de ventas e ingresos, sin un análisis de las causas que estarían limitando sus posibilidades productivas, un sector de MyPE desplegó respuestas basadas en la diversificación del producto. La lógica básica con la que se razona en este caso es la siguiente: la declinación de la demanda sobre la actual variedad de productos que se ofrece en el mercado estaría señalando principalmente la necesidad de ampliar el nivel de diversificación.

Esta lógica se presenta, no obstante, como una extensión del concepto fundamental de permanencia referido a las empresas entendidas como redes-de-captura. Un producto adicional no tiene el significado adaptarse a la evolución de la demanda o a la generación de nuevos satisfactores, sino más bien una ampliación de estas redes. Un producto más es una mayor posibilidad de ventas por la vía de la ampliación de la empresa como red-de-captura. Para algunas empresas, esta lógica es encarada como la "búsqueda de nuevos nichos de mercado" (si es externo, mejor), patrocinada por varios programas.<sup>20</sup>

Salvo excepciones, los productos de la diversificación no toman nuevos segmentos de mercado (ampliando los ingresos de las empresas y significando innovaciones significativas) sino que se redistribuyen con los productos anteriores la misma dimensión preexistente de la demanda. Los empresarios declaran que sus intentos por aumentar sus ingresos capturando más demanda con nuevos productos, tuvieron resultados limitados o nulos.<sup>21</sup> La condición de permanencia no se logra romper por esta vía, ni tampoco enfrentar de manera exitosa el nuevo medio ambiente macroeconómico dado por las políticas neoliberales.

---

<sup>20</sup> Aparte de las varias confusiones conceptuales que conlleva, porque un nicho no equivale a cualquier mercado al cual se tiene acceso (hacen falta una ventaja competitiva contundente y la capacidad de mantenerla a mediano plazo), una diversificación del producto, en el caso de estas MyPE, no significa variaciones significativas que las movilicen hacia nuevos mercados sino más bien alteraciones superficiales de forma que se dirigen al mismo mercado, a los mismos compradores, disputando segmentos de demanda sobre el mismo tipo de bienes.

<sup>21</sup> Aquí pueden ubicarse diversos tipos de empresas y ramas, destacando por ejemplo, la de dulces michoacanos. Por otro lado, aunque no enfrentadas de manera directa por la apertura comercial, la producción de artesanías ha operado con estos criterios de diversificación sin los resultados esperados. Esto podría ser atribuido a la inercia del mercado pero normalmente tiene su origen en la escasa variación de los productos.

No obstante, esta alternativa de diversificación productiva ha compelido, en algunos casos, la realización de cambios tecnológicos y de modificaciones organizacionales que han proporcionado una incipiente flexibilidad, aún sin superar básicamente la situación de permanencia. Estos procesos, sin embargo, no deben llevar a la imagen de una flexibilidad productiva conseguida a raíz de las políticas neoliberales porque los niveles de flexibilidad productiva y organizacional alcanzados han sido muy limitados. Por ejemplo, en la producción de gabanes de Charapan, la diversificación aumenta rápidamente en cuanto a la adaptación del producto al consumidor final, sin que se flexibilice en nada el esquema organizacional y productivo (Ramos 2002). Igualmente, en el sector transportes, en varias localidades, las ampliaciones y mejoras tecnológicas al interior de pequeñas empresas de la rama puede llevar al desarrollo de nuevos micro competidores con menores costos que asumen las flexibilidades de operación aunque con servicios restringidos, y sin embargo, funcionan a manera de un SILOPE de limitación mutua dentro de la rama (Gutiérrez 2002).

A diferencia de la diversificación como herramienta estratégica del desarrollo de ventajas competitivas (Porter 1987), o bien, de la diversificación como nivel alcanzado a partir de capacidades organizativas que inducen a economías de escala (Chandler 1962, 1988 y 1996); en el caso de las MyPE que observamos, la diversificación aparece antecediendo al desarrollo de mejoras en las capacidades organizacionales sin conducir a economías de escala. En las ramas textil en Michoacán (y en localidades de Guanajuato colindantes, exceptuando a Morelia) y en la de alimentos es frecuente encontrar medianas y MyPE que diversifican ampliamente la producción sin desarrollar ni flexibilizar sus capacidades organizacionales, manteniendo –por ejemplo– altos niveles de rigidez en cartera de clientes y proveedores. Algo similar sucede en empresas más grandes, con una mayor composición de bienes de capital, como en la producción de máquinas sembradoras, en donde con una producción tecnológicamente ya diversificada, la rigidez organizacional no les permite incrementar la producción a pesar de tener demandas crecientes y aseguradas. Lo que podría plantearse como una paradoja propia de los SILOPE: mientras más se diversifica el producto más se hace rígida la empresa a nivel comercial.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Un caso textil puede verse en Fuentes Gómez (2001) y el de las máquinas sembradoras en Aldana Sánchez (2002).

### **3. Eficiencia productiva sin crecimiento**

Un pequeño segmento de las MyPE de Michoacán, que podríamos estimar entre el 4% y el 5%,<sup>23</sup> emprendieron de manera relativamente eficaz programas de mejoras productivas y organizacionales que les permitieron elevar sus niveles de eficiencia operativa y sus tasas de rentabilidad, sin que pudieran crecer como los previeron. Vistos como análisis de casos, aparecen como relativamente exitosos porque producen una elevación de los rendimientos, y en general, de la eficiencia operativa. No obstante, como mostraremos, las empresas no crecieron más allá de ciertos reducidos niveles.

Como efecto de las políticas neoliberales la demanda interna se redujo y la entrada de nuevas empresas transnacionales y de productos importados se acentuó. La primera fase de respuesta de estas MyPE consistió en una reorganización interna que trajo una mejoría de los niveles de operación y de eficiencia, acompañados de varias medidas que incrementaron su agresividad comercial. En la mayoría de los casos analizados el resultado fue efectivo en términos de los niveles de eficiencia y de cierta mayor presencia en el mercado. En algunos, estos movimientos fueron acompañados de reducciones de personal no superiores al 10% del existente y de acciones de capacitación.

No obstante, estos mayores niveles de eficiencia no se pudieron convertir en crecimientos sostenidos para estas empresas. Lo que se pudo verificar fueron mejorías que llegaron a un techo de posibilidades más allá del cual no les fue posible seguir mejorando ni creciendo, de tal modo que el esfuerzo puesto en eficiencia no logró implicar resultados sostenidos en el tiempo que reestimulase el crecimiento empresarial.

Estos techos en las posibilidades de crecimiento se convierten en límites al crecimiento por algunos de los siguientes factores, o por una combinación de ellos:

---

<sup>23</sup> Observamos cuatro divisiones industriales y una rama comercial y de servicios significativas en el Estado por su número y por el personal que ocupan (textiles, alimentos, productos de madera, químicos y plásticos; y equipos de cómputo), sobre la base de un muestreo intencional a las empresas más y menos dinámicas, haciendo una proyección hacia el resto de divisiones. Nos enfocamos en ocho empresas de alimentos (procesadoras, galleterías, desecadoras, chocolaterías, etc.); siete productoras de muebles para casas y oficinas; cinco de confecciones de ropa y uniformes; tres de químicos y plásticos; cinco de distribución de equipos de oficina y cómputo; cuatro de servicios de cómputo (reparaciones, ensambles, instalaciones especializadas, etc.).

- a) En aquellas empresas donde el crecimiento depende de ampliaciones en los bienes de capital (hornos, maquinaria semi-pesada, mezcladoras, etc.) y en donde éstos no pueden ser realizados por agregaciones de cantidades discretas de los bienes y equipos, las MyPE frenan su crecimiento por una combinación de carencia de financiamiento adecuado que las respalde y de desconfianza ante el sistema financiero. Es conocida la realidad financiera de México altamente restrictiva (o inexistente) para las MyPE, ya que la totalidad del financiamiento está centrado en las ramas más dinámicas, formada por grandes empresas.
- b) Otras enfrentan las políticas defensivas de las grandes empresas instaladas en la rama (varias de ellas, después de la apertura, transnacionales) que, ante los primeros síntomas de competencia proveniente de algunas MyPE, emprenden campañas para mantener sus cuotas de mercado (ofertas, mayores plazos y créditos comerciales, planes de financiamiento con bancos y directos al consumo, reducción de plazos de entregas, ampliación de garantías, etc.). En algunos casos los bloqueos a las medianas empresas locales provienen del ejercicio del voto sindical a ciertos proyectos, como en el caso de la constructora ICAL (Sánchez y Venegas 2002). No obstante, también las MyPE suelen desatar entre ellas sistemas de competencia que, en varios casos, conllevan políticas autodestructivas de sus pequeñas participaciones mercantiles. No existen experiencias de alianzas comerciales de MyPE locales en ninguna de las ramas estudiadas, salvo acuerdos transitorios y limitados. Las ramas maduras (algunas sub-ramas textiles, dulces regionales, etc.), con empresas de mayor tiempo en el mercado, instalan paulatinamente esquemas de división del mercado en cuotas implícitamente asignadas (Gallegos 2003). La elevación de los niveles de eficiencia productiva deviene en un problema grave por las obstrucciones que se van encontrando a nivel comercial, que se agravan adicionalmente por una gestión que no se distingue por operar con visiones estratégicas.
- c) Las carencias y deficiencias en el manejo de la información económica de la empresa suele ser una de las características

que entorpecen las posibilidades de crecimiento. Las ampliaciones en la inversión requieren ser fundamentadas, no sólo para financiamiento, sino para realizar proyecciones básicas confiables de varios períodos de operación, en información consistente y real, que las empresas no disponen, a veces en lo más mínimo. La contabilidad se construye en función de objetivos eminentemente fiscalistas, para defenderse de la presión recaudatoria y reducir los pagos, de tal modo que la información disponible suele ser opuesta al movimiento real de la empresa (MZ Contadores Públicos 2004).

- d) Carencia de una cultura proclive a asumir riesgos en el proceso de crecimiento. En realidad, toda empresa tiene un límite en adoptar y comprometer riesgos, pero el problema aparece cuando a nivel local estos límites son más bajos que los promedios. No nos referimos al riesgo que se adopta al tomar un crédito sino, en general, a la decisión de crecer y asumir el riesgo de hacerlo. Cuando el crecimiento implica una escala significativamente superior a la existente, la cultura de asumir (o no asumir) riesgos es definitiva. El paso de una MyPE a mediana empresa enfrenta este problema como central. Debe tenerse en cuenta que muchas MyPE enfrentan exactamente este problema cuando intentan entrar en el mercado externo, que exige grandes escalas de producción.<sup>24</sup>

Problemas de financiamiento junto con políticas de mercado defensivas de parte de las grandes empresas, más una carencia de sistemas de información internos a las MyPE, al lado de una escasa cultura de asumir riesgos, conforman el otro conjunto de aspectos complementarios de los SILOPE, aquel que termina construyendo comportamientos de permanencia a pesar de los iniciales esfuerzos exitosos en eficiencia adoptados por las empresas.

Así, incluso esta modalidad del afrontamiento empresarial ante las políticas neoliberales termina siendo inconsistente para favore-

---

<sup>24</sup> Al respecto, registramos una serie de empresas que habiendo sido aprobadas sus muestras por empresas comercializadoras, tanto para el mercado estadounidense como el de la CE, decidieron finalmente retractarse ante los retos y dificultades que debían vencerse. Los problemas son principalmente reales, no subjetivos, pero en algunos casos donde los primeros no aparecen con un peso decisivo son los subjetivos los que dominan la decisión, de tal modo que las debilidades de una cultura construida para no asumir riesgos de este tipo se hace patente de manera decisiva.

cer el crecimiento de las empresas y el que pudiera estimularse en las localidades a partir de ellas con la participación de otros actores y agencias locales.

#### **4. Destrucción de capital**

La destrucción de capital físico y social ha sido una de las modalidades frecuentes del afrontamiento empresarial ante las políticas neoliberales. Es difícil hacer una estimación del peso de esta en el conjunto.

La destrucción de capital físico proviene de dos causas. La primera, la quiebra de empresas, que es un proceso más bien escaso, no porque no se vean sujetas a condiciones de rentabilidad negativa, sino porque su naturaleza y conformación (familia nuclear y/o familia ampliada) así como por los SILOPE que constituyen y donde se desenvuelven, tornan la quiebra en una realidad inaplicable en estricto sentido. Las empresas que quiebran y dejan de operar son muy pocas entre las MyPE del Estado. Las empresas sujetas a condiciones de rentabilidad negativa se mantienen en suspenso, reducen sus actividades y personal (familiar) al mínimo, es decir, a un punto cero de gastos e inversión. Se mimetizan con la situación, entrando en situación de letargo a la espera que las condiciones externas cambien tornándose positivas para desplegar actividades. Es decir, su respuesta es parte característica de la forma en que funcionan los SILOPE.

La segunda causa de la destrucción física de capital se origina en situaciones de inoperabilidad empresarial provenientes de conflictos de intereses entre los socios (o componentes familiares de la empresa) y/o en operaciones viciadas de alguna de las partes que conducen a desconfianzas que entrablan el funcionamiento general de estas empresas, provocándose la destrucción del capital físico instalado. Puede verse el caso que ilustra Ayvar (2002). Los conflictos de intereses normalmente no encuentran vías fáciles de solución ni una institucionalidad local que facilite estos procesos, antes bien la institucionalidad social y económica existente tiende a polarizar y entrabar el funcionamiento, produciéndose la parálisis. Por el lado las operaciones viciadas (corruptas) que emprende alguna de las partes de la empresa, éstas finalizan en procesos judiciales igualmente desgastantes que repercuten haciendo técnicamente inoperable a mediano plazo el capital físico instalado.

La destrucción de capital social<sup>25</sup> se produce, a su vez, como efecto de los procesos anteriores, al perderse los mínimos niveles alcanzados de asociatividad para encarar trabajos productivos locales, deteriorándose aún más el tejido social productivo e institucional, así como las posibilidades de desarrollo local. También han operado en esta misma dirección la aparición de auto-bloqueos dentro de los sistemas de competencia locales. Cabe señalar que la corrupción empresarial a este nivel es correspondiente con la mentalidad empresarial de red-de-captura: el acto de tomar ventaja ante los demás miembros de la empresa es percibido como una "oportunidad" de "captura" de riqueza.<sup>26</sup> La participación como socios en una empresa familiar o local, también implica, dentro de los SILOPE, la idea de que una buena ocasión para incrementar ganancias, aún a costa de poner en riesgo la existencia de la empresa, debe ser aprovechada por la red-de-captura.

Los procesos de destrucción de capital se acentuaron a partir de la aplicación de las políticas neoliberales. No se originan en estas políticas. De acuerdo a nuestro enfoque, sus fundamentos están en los SILOPE, es decir, en esta forma de encarar las actividades económicas de la era industrial con una mentalidad principalmente de pesca, caza y recolección.

## **5. Aprovechamientos esporádicos del mercado externo**

Las políticas neoliberales han significado la apertura del mercado a las inversiones y productos externos, al igual que una sistemática estimulación para que los productores nacionales se integren al mercado mundial como exportadores. Por otro lado, ante las restricciones de la demanda interna las empresas buscaron compensarse mediante el encuentro de demandas más dinámicas en el exterior. Las políticas económicas ofrecieron diversos apoyos para incorporar y sostener a los productores nacionales como exportadores. Así, la apertura externa y el impulso a las exportaciones

---

<sup>25</sup> Siguiendo de cerca a Bourdieu (1980), entendemos por capital social a la capacidad de los miembros de una comunidad local para comunicarse, organizarse, establecer relaciones relativamente estables, institucionales y de colaboración mutua entre ellos y con otras organizaciones, empresas, comunidades, gobiernos, para emprender diversas acciones con implicancias económicas.

<sup>26</sup> No sólo abarca acciones fuera de la ley sino también a aquellas que deterioran la confianza interna, como las trampas entre los socios y/o miembros de la empresa. El caso que mencionamos arriba, de la Resinera Ejidal Emiliano Zapata, es, por ejemplo, uno de descomposición empresarial que obstruye todo proceso de crecimiento, agudizado en las condiciones de afrontamiento de las políticas neoliberales.

pueden verse como dos aspectos de la misma política neoliberal.

En el caso de Michoacán, las MyPE que se han visto enfrentadas a situaciones potenciales de exportación podemos estimarlas en un 2% o 3% del total de empresas. Sin embargo, las que han podido llegar a exportar en algún momento no pasan el 0.3%. Mientras que aquellas que han podido sostenerse como exportadoras por períodos mayores a 5 años, representan un porcentaje mucho menor. No obstante, cualquier exportación por más esporádica que esta fuera ha sido presentada normalmente como una razón que convierte a la empresa en exportadora (Solari 2001b).

Las empresas observadas de este tipo, manifiestan un comportamiento similar con los siguientes pasos: (a) descubrimiento del potencial exportador, (b) análisis de las posibilidades y requerimientos para exportar, (c) decisión de exportar o no exportar, (d) para las que deciden exportar, realización de las primeras ventas, y (e) cancelación del proceso exportador o continuación del mismo. En la gran mayoría de los casos, la cancelación de las es el punto de llegada (Solari 2001b). Analicemos esto con más precisión.

Normalmente, una empresa no es consciente de su potencial exportador hasta que descubre las capacidades de su producto, que puede ser por comparación o por efecto de la oferta internacional de productos. Ante las frecuentes campañas que buscan incrementar exportaciones, las empresas tienden a encontrar potencialidades exportadoras donde realmente no las hay, desatendiendo los mercados locales y desperdiando recursos en el intento. Pero el análisis de las posibilidades reales y de los requerimientos para exportar suelen ser los primeros filtros del afán exportador de las MyPE. Uno de los factores que aparecen con mayor regularidad son los requerimientos de volumen exigidos por los mercados externos, frente a los cuales las MyPE deben realizar grandes transformaciones para habilitarse. Lo más frecuente, es que no puedan cubrir estos requerimientos, ni que los gobiernos puedan desarrollar instrumentos de apoyo para facilitar un crecimiento ordenado y paulatino en esa dirección y envergadura. Menos frecuente es que no sean capaces de cubrir los requerimientos técnicos y de calidad en la producción. Estimamos que el 95% de las MyPE no alcanzan cubrir estos últimos requerimientos, y las que sí lo logran pueden quedarse sin exportar por otras causas.

El segundo filtro a las exportaciones de las MyPE opera en torno a las decisiones de exportar o no exportar. El producto puede tener condiciones de precio, demanda y calidad, al mismo tiempo que puede cubrir los requerimientos de aumento de la capacidad de producción, y sin embargo, el empresario decide no exportar, por otras razones que podríamos señalar, como: (a) los cambios en la escala de operación representan un cambio radical en la vida del empresario y de su familia, que no está finalmente dispuesto a asumir en todas sus consecuencias; (b) el nivel de riesgo que es preciso adoptar al entrar en mercados externos que se mueven –a diferencia del mercado interno– por aumentos de demanda a grandes saltos o en bruscas cancelaciones de la misma; y, (c) la ausencia de una institucionalidad exportadora en las localidades que permita estimular y alentar a las empresas así como sostenerlas cuando la demanda externa se restringe (Solari y Landa 1998).

El inicio del proceso exportador, para aquellas que deciden hacerlo, se constituye en el tercer filtro. La mayor parte de las empresas que inician exportaciones las cancelan al segundo o tercer envío. En el caso de Michoacán esto sucede por las siguientes razones: (a) el productor no se vende en el exterior ni como el productor-vendedor lo suponía ni como los compradores externos lo estimaban; (b) el productor no puede sostener el ritmo creciente de la demanda y el comprador no está dispuesto a invertir en distribución y publicidad sobre un producto que no puede asegurar un abastecimiento regular y creciente; (c) la calidad de producto no se mantiene constante y el productor no puede garantizar a corto plazo (debe hacerlo a corto plazo) una estandarización básica; (d) el productor no puede hacer frente a los nuevos requerimientos de la demanda en cuanto a diversificación y/o personalización del producto (ventas a granel en lugar de ventas en envases con marca propia, diversificación de sabores, colores, presentaciones para diversos tipos de preferencias, etc.); (e) el productor no puede cubrir a tiempo las nuevas medidas no arancelarias (sanitarias, fitosanitarias, etc.) que aparecen en los países compradores, muchas veces como parte de las presiones de los productores locales; y, (f) los mercados finales son copados por nuevos competidores con mejor calidad y precio, restringiéndose así los pedidos para los productores nacionales (Solari y Landa 1998).

Este tercer filtro ha operado de manera implacable restringiendo al mínimo el número de las MyPE que pueden quedarse a mediano o largo plazo como exportadoras. Un conjunto de estas

empresas quedará como exportadoras potenciales después de haber tenido estas experiencias truncas, abocándose al mercado interno pero manteniéndose a la espera de nuevas demandas externas, de nuevas oportunidades de captura, propia de los SILOPE. Casos muy claros de este tipo de comportamiento, por ejemplo, los encontramos en la rama de artesanías ornamentales y también en la rama de muebles.<sup>27</sup>

El pequeño porcentaje que inicia operaciones de exportación termina quedando al margen del mismo. Menos frecuente es encontrar empresas que se terminen instalando como exportadoras –aunque varíen mucho sus volúmenes exportados–, y que estimamos en una cifra menor al 0.3% del total de MyPE. Estos casos, sin embargo, se verifican con mayor frecuencia entre empresas de mayor tamaño, tales como por ejemplo, las grandes productoras de aguacate de Michoacán, pero es un porcentaje que permanece sin mayores modificaciones en el mediano plazo.

## **6. Desarrollo de sistemas locales dinámicos**

Este tipo de modalidad de afrontamiento ha sido excepcional en Michoacán, pero es necesario mostrarla como posibilidad paradigmática. No implican sólo ni tanto a las empresas sino más bien a las localidades donde éstas se ubican. Consiste esencialmente en el desarrollo de competitividades sistémicas locales con visiones de largo plazo, basadas en procesos progresivos sustentables de formación de núcleos endógenos, sobre la base del despliegue de capital social y de nuevos arreglos institucionalidades locales. El caso relevante que abordamos aquí es el de San Juan Nuevo Parangaricutiro<sup>28</sup> (Solari 2003; Bofill 2002), aunque hay experiencias similares como Cherán, otras menores como Sevina, y otras más incipientes, como El Coire, Cuanajo, Santa Clara del Cobre y Paracho.

Michoacán es probablemente uno de los estados con mayores posibilidades y debilidades en cuanto a capital social en México. Posibilidades por la presencia importante de comunidades indígenas y debilidades por la multitud de fracturas de este capital

---

<sup>27</sup> La relativamente pequeña producción exportada de muebles del cluster mueblero de Ciudad Hidalgo (Michoacán), tanto así como la producción destinada al mercado interno, fueron presa de la competencia de otros productores, con calidad y mejores precios (Ruiz Durán 1998).

<sup>28</sup> San Juan Nuevo Parangaricutiro (SJN) es la cabecera del Municipio michoacano de Nuevo Parangaricutiro, constituido en 1943 por la auto-reubicación de la población a raíz de la aparición del volcán Paricutín.

social. Sin embargo, en las dos últimas décadas San Juan Nuevo (SJN) ha conseguido plasmar procesos colectivos de trabajo communal y municipal eficaces alrededor de diversos aspectos productivos, sociales, educacionales y culturales, a partir de una dinámica generada básicamente por la formación y crecimiento de la empresa comunal asentada inicialmente en la explotación forestal y en la industrialización de productos derivados de la madera. Estos procesos se han venido reflejando en una serie de transformaciones y mejoras en las condiciones de funcionamiento, organización, obra pública y, especialmente, en los indicadores de calidad de vida y de menor marginación. Por ejemplo, los indicadores de industrialización han aumentado notablemente. En el 2002, el sector industrial tenía al 24.8% de la población ocupada de Michoacán, mientras que el municipio de Nuevo Parangaricutiro llegaba al 27.2%. La participación del sector industrial en este municipio sería más notable aún respecto al promedio estatal si le extraemos a éste a las cinco más grandes empresas que elevan considerablemente el promedio estatal (siderurgia, papel, fibras sintéticas, plásticos y energía), quedando en un 19% o 17% aproximados.

Si se comparan los niveles de reducción de los índices de marginación en el Estado de Michoacán. SJN mejoró a partir de uno de alta marginación en 1980 hacia otro de baja marginalidad en el 2000, comportamiento que pudieron tener sólo el 8.5% de los municipios de Michoacán. Lo cual dice por lo menos tres cosas: (a) el destacado papel cumplido por la empresa comunal en este proceso como factor central desencadenante de los procesos de mejoría local en casi todos los aspectos (educativo, ingresos, cultural, democrático, urbanístico, ambiental, etc.), (b) los apoyos estatales recibidos a estos procesos y la utilización equitativa y estratégica de los mismos de parte de la empresa comunal, el municipio y la comunidad indígena, y (c) la exitosa forma de afrontamiento discrepante en los hechos con las políticas neoliberales, sobre la base de una estrategia comunal y empresarial de desarrollo local que permite, simultáneamente, mejorar los niveles y calidad de vida en conjunto sin polarizar social ni económicamente a la población local, fortalecer el capital social local y reducir los grados de subordinación local a los ejes del modelo capitalista dominante.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Esta última apreciación merece una discusión más amplia, haciendo intervenir otras experiencias similares y a los autores que han planteado puntos de vista al respecto. Constituye en sí mismo un tema crucial y apasionante que nos remite a discusiones más vastas sobre la forma de encarar y visualizar la construcción de una economía y sociedad más justa, avanzada y solidaria.

El punto central que hay que destacar es la forma cómo la empresa comunal constituida a inicios de los años 1980, cuando se inicia la aplicación de las políticas neoliberales, va generando diversos procesos que permiten ir conformando un incipiente núcleo endógeno en construcción que sirve de soporte económico a la comunidad. Los procesos que la empresa comunal fue desplegando en estos años pueden resumirse en los siguientes:

- (a) Diversificación paulatina de la producción a partir de la acumulación originaria basada en la explotación forestal y la venta de madera laminada para diversos usos (1983), pasando por la confección de muebles y molduras de madera de alta calidad certificada internacionalmente para exportación (1985), lo que estimuló el uso tecnificado del bosque, implicando reforestación, recuperación de suelos volcánicos arenosos, constitución y dos ampliaciones del aserradero, preventión y control de incendios en base a voluntariado comunal, participación de toda la comunidad en algunas labores forestales como "podas". Siguiendo por la incorporación de la astilladora (1989) y de la venta de astillas para celulosa. Posteriormente (1990), la instalación de la Planta destiladora de resinas y la producción de sus derivados (aguarrás, brea y aceite de pino). También en 1990 se crea el servicio de transporte comunitario con cuatro microbuses. En 1999, se crean los talleres de servicios comunales de panadería, repostería y de televisión por cable.

Este proceso de diversificación, que ha ido conformando el núcleo productivo endógeno de la comunidad ha implicado el desarrollo de una ganadería no intensiva (1995) que se combina con un programa de manejo de fauna exótica en peligro (1995, con el venado de cola blanca). Al mismo tiempo que una producción agrícola de frutales también en 1995 (aguacate, membrillo, durazno, tejocote y guayaba), incluyendo una empacadora comunal (2002). Con resultados notables como el aumento de la productividad en maíz, de 700 kg/Ha a 1,500, en los últimos ocho años. También se ha estimulado (2000) el aumento de la producción y diversificación de la producción de artesanías locales y un consistente desarrollo del turismo hacia la localidad (1999).<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> En este punto, la comunidad maneja dos hoteles y dirige programas eco-turísticos destinados a grupos de visitantes interesados en conocer la forma en que se maneja y conserva el bosque y en que la comunidad ha evolucionado en los últimos veinte años.

Destacan también la elaboración y puesta en práctica de un programa general de manejo del agua en la localidad, la incorporación creciente de mujeres en diversos trabajos y el desarrollo paulatino (desde 1998) de servicios comunales, como: gimnasio, biblioteca, telecable, Internet, transporte colectivo, tienda comunal (autoservicio) de amplia variedad de productos y diversos programas de capacitación a trabajadores y comuneros locales, así como a comunidades de otras regiones (Pédriza Cruz 2003, 2004; Salazar Ponce 2004).

- (b) Distribución equitativa de los excedentes mediando la participación de todos los comuneros socios, de manera democrática y transparente, visualizando la mejoría no sólo de ellos sino de toda la población del municipio, en actuación conjunta con el Ayuntamiento local.
- (c) El fortalecimiento de la cohesión social en todo el municipio, alrededor de las actividades productivas, sociales y culturales de la localidad, sobre la base de la participación social creciente en las diversas actividades, lo que ha permitido la ampliación del capital social local y el despliegue de diversas actividades de colaboración entre empresas, como base del desarrollo de competitividades sistémicas locales.

Este esquema de desarrollo empresarial sobre la base del fortalecimiento del capital social local es una modalidad de afrontamiento diametralmente divergente con las políticas neoliberales aplicadas, que no prescinde del Estado pero que tampoco se basa exclusivamente en los apoyos públicos para dinamizar la economía local. La discrepancia frontal con los esquemas neoliberales estriba en que la competitividad reposa en la reducción de los costos de transacción y en las economías de aglomeración y colaboración local entre empresas, organizaciones sociales y gobierno, es decir, en el desarrollo de competitividades sistémicas locales.

## **7. Reestructuraciones empresariales de adaptación**

Esta es la modalidad de afrontamiento adoptada principalmente por las grandes empresas de Michoacán. Nos enfocamos básicamente en el análisis de la Siderúrgica Lázaro Cárdenas S.A. (SICARTSA), Celulósicos y Papel de Michoacán S.A. (CEPAMISA), y el Grupo Celanese S.A. (actualmente KOSA, en Zacapu). En general, estas

empresas se adaptaron de manera eficiente a las nuevas condiciones dadas por las políticas neoliberales.<sup>31</sup>

Las grandes empresas en Michoacán entraron en los años setenta y ochenta marcadas por niveles considerables de ineficiencia productiva, capacidad instalada ociosa, endeudamiento elevado y excesos de personal. El caso más notorio en estas características fue el de Sicartsa. Con rasgos diferenciados, más acentuados en unos casos, estas cuatro características eran comunes en el momento en que se inició el período neoliberal. Esta situación fue el condicionante de medidas de modernización, de mejoras de la eficiencia y calidad productiva, de depuración administrativa, de amplias reducciones de personal, de redefinición de las relaciones contractuales, de saneamiento financiero, de adopción de planeamientos estratégicos (el caso de Cepamisa es claro) y de la búsqueda de nuevos mercados (destacando Sicartsa y Celanese).

Las reestructuraciones de adaptación se dieron como parte de grandes cambios institucionales a nivel nacional, que consistieron en dos movimientos: (1) las reestructuraciones administrativas y productivas basadas en la separación de diversos procesos y trabajadores, y, (2) la flexibilización (liberalización) de las relaciones laborales con la empresa.

La reestructuración administrativa y productiva implicó básicamente la modernización de equipos debido al desfase tecnológico en ellas (en Sicartsa en mayor medida que en Celanese y Cepamisa), el fraccionamiento del proceso de producción en diversas unidades empresariales (Sicartsa y Celanese especialmente), la separación de trabajadores de diversos segmentos y procesos internos a las empresas, mediante la reducción del personal,<sup>32</sup> para subcontratarlos individualmente, o bien como oficinas, grupos o MyPE empresas externas aportando fuerza laboral, equipos e insumos. Con ello, las empresas obtuvieron diversas ventajas en su búsqueda de mayor eficiencia:

---

<sup>31</sup> Para Sicartsa nos basamos en Martínez (1998), para Celanese en los trabajos de Rodríguez Sapién (2002) y de Ruiz Solórzano (2002), y para Cepamisa usamos fuentes directas.

<sup>32</sup> Sicartsa redujo un 40% su personal (tres mil trabajadores), aunque considerando el crecimiento posterior de la subcontratación, probablemente la cantidad de trabajadores empleados, directa e indirectamente, haya sido similar a la que se tenía antes del proceso de reestructuración. Celanese despidió al 54% de sus trabajadores en 1985, cerrando los departamentos de fibras cortas de rayón y de acrílicas, reduciendo al mínimo las áreas de mantenimiento y de capacitación.

- (a) lograron aumentar la intensificación del trabajo al reducirse el personal y mantenerse en lo fundamental las tareas existentes;
- (b) disminución de costos mediante la reducción de diversos trabajos de dirección, administración, vigilancia, mantenimiento, almacenamiento y seguridad en el trabajo; la disminución de la masa total de sueldos y salarios del personal que permaneció en las empresas; la baja de los sueldos y salarios individuales del personal que pasó a ser subcontratado por tiempo definido; la disminución de pagos al seguro y de prestaciones acordadas en los contratos colectivos;
- (c) reducción de costos de transacción en operaciones de negociación laboral al verse reducida y debilitada la base de trabajadores sindicalizados; y,
- (d) reducción de los costos fiscales de operación, al haberse dividido en varias empresas o vender algunas de sus áreas. Sicartsa quedó fraccionada en cuatro empresas, en 1992 y coincidiendo con su proceso privatizador. Celanese vendió una de sus áreas básicas a la transnacional KoSa, una de las más grandes en la rama a nivel mundial, aperturando una fase de amplia diversificación de productos.<sup>33</sup>

Cabe indicar que en el caso de Sicartsa, aún teniendo pautas internacionales de mejoramiento de la calidad y eficiencia productivas, la reestructuración no alcanzó ni estuvo dirigida principalmente a desarrollar competitividades para el mercado externo. Los resultados permitieron mantener mercados nacionales y ampliar un poco las exportaciones, sin convertirse en empresa principalmente exportadora. Sicartsa, por ejemplo, después de la privatización a inicios de los años noventa, alcanzó a exportar el 10% de su producción a mercados bastante diversificados.<sup>34</sup> La diferencia con

---

<sup>33</sup> Las empresas resultantes han sido: SICARTSA (propiedad del Grupo Villacero), IMEXSA (de ISPAT MEXICANA, un grupo de origen Hindú), SERMMOSA (el área de minas, del Grupo VILLACERO), SERSIINSA (servicios minero-metalúrgicos, compartido entre ambos grupos, aunque diferenciado en gestión y operación). De Celanese se desprendió el área de CASYN y aparecieron nuevas empresas Cesplay y Nopac, sobre la base de una diversificación hacia la resina PET y productos en base a PVC. En total, 73 productos intermedios y finales, en 250 presentaciones, comprendiendo 13 familias de productos.

<sup>34</sup> Estados Unidos, Canadá, Corea, China, Filipinas, Hong-Kong, Japón, Taiwán, Guatemala y El Salvador.

Celanese es que, estando ésta última más comprometida con su producción en el mercado externo, y más vinculada con capitales transnacionales desde sus inicios, la reestructuración tuvo el claro objetivo de ampliar exportaciones tratando de mantener o superar sus niveles de competitividad internacional. También hay que considerar que Celanese ya tenía una capacidad organizacional flexible y orientada a la calidad desde los años setenta, impulsada incluso con la participación de propio sindicato de trabajadores.

En cuanto a la flexibilización de las relaciones laborales, las circunstancias dadas y el accionar de las empresas fueron creando ambientes de inseguridad laboral debido, principalmente, a sus dificultades económicas, a los anuncios de las políticas de privatización (para el caso de Sicartsa) o de venta a otras transnacionales y, a las reducciones de personal que se fueron aplicando. Este clima de inestabilidad facilitó diversas renegociaciones con los sindicatos sobre las condiciones laborales básicas. El objetivo general de las modificaciones realizadas para encarar las políticas neoliberales ha consistido en desligar a las organizaciones sindicales de los nuevos acuerdos productivos que las empresas iban tomando, restringiendo así los espacios de negociación con intervención sindical, agilizando la toma de decisiones sobre el proceso productivo y de trabajo, y recortando los costos de transacción a nivel de gestión y organización, es decir, flexibilizando las relaciones laborales lo más posible.<sup>35</sup>

La liberalización (flexibilización) de las relaciones laborales ha estado, principalmente, y salvando algunas variaciones entre las tres empresas analizadas, dirigida a realizar una reestructuración general del uso de la fuerza de trabajo en todos los niveles, bajo los siguientes mecanismos:

- Desaparición de diversos puestos de trabajo, algunos en forma definitiva y otros para ser operados bajo subcontratación. Proceso que tiene dos orígenes, por un lado, la necesidad de dar solución al exceso de personal, y por otro, la modernización de los procesos productivos que provocan el desplazamiento de cierta cantidad de trabajadores, especialmente de las funciones de control y supervisión al introducirse el control numérico.

---

<sup>35</sup> Las formas de intervención sindical en la administración y operaciones de las empresas (especialmente en el caso de SICARTSA) respondían al modelo corporativista, donde el sindicato no era tanto un instrumento de defensa de los intereses de los trabajadores sino más bien un mecanismo para compartir instancias de poder y de decisión con la empresa. Modelo que sirvió para encumbrar y corromper a sectores de las dirigencias sindicales. Esto hizo que la bilateralidad y la rigidez dominaran las relaciones de la empresa con el sindicato.

- Reducciones de personal que se tradujeron en renovación parcial de trabajadores mayormente en áreas administrativas y en menor medida en las de producción.<sup>36</sup> La incorporación de nuevos trabajadores se hizo principalmente en base a personal joven con menor formación sindical, conservando a trabajadores de mayor antigüedad y experiencia en áreas clave.
- Los trabajadores más calificados fueron mantenidos en las empresas, capacitándose a los menos calificados, orientando las subcontrataciones a favor de personal de mayor calificación y especialización, e incorporándolos al tabulador salarial. Esto contribuyó a la reducción de la rotación de personal, en comparación con la existente en los años setenta y ochenta.
- Debilitamiento de la capacidad organizacional, política y reivindicativa del sindicato. Por ejemplo, el sindicato fue separado de las instancias conjuntas que asumían decisiones para las nuevas contrataciones de personal y de empresas, disolviéndose cierto bilateralismo existente en casi todas las instancias de conducción de las empresas.

No obstante, algunos mecanismos de la intervención sindical en aspectos problemáticos de la conducción empresarial han sido todavía conservados, como, en el caso de la siderurgia, el sindicato mantiene su voto definitorio en las decisiones sobre los contratos que se realizan con empresas constructoras para la edificación de viviendas del INFONAVIT. Esta participación del sindicato, aprobando o rechazando a las empresas constructoras, es parte de las operaciones que son susceptibles de promover la corrupción.

### **Conclusiones**

1. En el caso de las MyPE, las modalidades de afrontamiento de las políticas neoliberales se sustentaron en los SILOPE a través de un conjunto de acciones que finalmente: (a) reafirmaron el comportamiento del SILOPE, o, (b) fueron reabsorbidas por la obstrucción creciente ejercida por estas políticas sobre las

---

<sup>36</sup> Esto pudo verse con mayor claridad en el caso de la Siderúrgica Lázaro Cárdenas, mientras que en las otras dos empresas la proporción fue semejante en ambas áreas.

MyPE, incluyendo a aquellas que realizaron mejoras productivas e hicieron más eficientes sus procesos.

2. De esta forma, el supuesto neoliberal según el cual la liberalización es una fuerza omnímoda que sirve para estimular y desatar dinámicas de crecimiento virtuoso en los sectores tradicionales sobreprotegidos y atrasados, no se llega a verificar dentro de las MyPE, e incluso hay numerosos indicios que nos permiten afirmar que tampoco es comprobable dentro de las medianas empresas de Michoacán (el 0.1% del total de empresas).
3. El efecto casi nulo de las políticas neoliberales sobre el crecimiento de las MyPE se ha debido principalmente a: (a) las propias características sistémicas en las que se desenvuelven estas empresas y, (b) los impedimentos generados por estas mismas políticas sobre las empresas de menor escala, simultáneos a las ventajas implícitas facilitadas en el caso de las grandes empresas. En este punto, las políticas económicas operan a través de los sistemas locales, no tienen un ejercicio directo a nivel local, pudiendo tener incluso resultados opuestos a los esperados.
4. Las reestructuraciones productivas y organizacionales de las grandes empresas, implicaron un engranamiento eficaz con los grandes cambios -patrocinados por las políticas neoliberales- en las instituciones económicas. Mientras que en las MyPE, exceptuando en cierto modo a una pequeña parte (aquellas que intentaron mayor eficiencia productivas sin lograr crecer y a las que buscaron aprovechar el mercado externo), las políticas neoliberales no han significado cambios en el comportamiento institucional básico de los SILOPE.
5. Aunque numéricamente excepcionales dentro de las MyPE pero con potencialidades paradigmáticas a futuro, las únicas empresas que pudieron afrontar a las políticas neoliberales generando crecimiento sostenido empresarial y desarrollo local, reduciendo los niveles de exclusión local, han sido aquellas que construyeron un conjunto de acciones destinadas a forjar competitividades sistémicas locales, basadas en la conjunción, participativa y de colaboración, de esfuerzos entre los sectores empresarial, social y municipal sin prescindencia del apoyo estatal.

6. Los procesos de diversificación productiva siguen cursos inversos, en las grandes empresas y en las MyPE. En las primeras, al igual que en los países de mayor desarrollo, se construye sobre la base del mejoramiento de capacidades organizacionales. En las MyPE la diversificación productiva y sus componentes de innovación tecnológica anteceden al desarrollo de estas capacidades, y entre otras causas, por eso mismo se convierten en proceso reversibles. Estas experiencias parecen discrepar, por un lado, con las tesis sostenidas por Chandler (1962, 1988 y 1996) respecto a la relación entre capacidades organizacionales y diversificación, y por otro, con algunos aspectos de la visión evolucionista de la empresa (Nelson y Winter 1982) según la cual las innovaciones tecnológicas se hacen irreversibles. (Obviamente, este último punto más que una conclusión es un alcance que merecerá una discusión pormenorizada posterior).

### **Bibliografía**

- Adame, Roberto y Flores, Fernando (2002): Auto-bloqueos y límites al crecimiento. En: Solari Vicente, Andrés (2002): Argucias del subdesarrollo, pp: 113-118. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ISBN 970-703-168-9.
- Aldana Sánchez (2002): Proyecto de inversión y plan de exportación de una empresa productora de máquinas sembradoras. (Capítulos I y II sobre el panorama del producto y el diagnóstico de la empresa, respectivamente). Tesis de Licenciatura, 215 pp. (Asesor: Andrés Solari Vicente). Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.
- Armas, Enrique (2002): Límites estructurales e innovaciones de sobrevivencia, el caso de "Fertilizantes 12 Hermanos". En: Solari Vicente, Andrés (2002): Argucias del subdesarrollo, pp: 55-62. Facultad de Economía de la UMSNH. ISBN 970-703-168-9.
- Ayvar, Francisco (2002): Destrucción de capital físico y social en el panorama lechero. En: Solari Vicente, Andrés (2002): Argucias del subdesarrollo, pp: 23-40. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ISBN 970-703-168-9.

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2002): Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington.
- Bofill, Silvia (2002): Negociando el interés común. Poder, conflicto y reciprocidad en San Juan Nuevo. En: Revista Relaciones, N° 89, Vol. XXIII, pp. 129-156. El Colegio de Michoacán. Zamora, Michoacán.
- Bourdieu, Pierre (1980): Le Capital Social. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, No. 31, Paris.
- Chandler, Alfred D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. M.I.T. Press, Cambridge, Mass. (Reimpresión N° 12, 1982).
- Chandler, Alfred D. (1988): La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana. Ediciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad. Madrid.
- Chandler, Alfred D. (1996): Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial. Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza.
- Chauca Malásquez, Pablo (2003): Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana. Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo. ISBN 970-703-173-5.
- Fuentes Gómez, Adriana (2001): Factores de dinamización y contracción empresarial en Yuriria, Guanajuato. Tesis de Licenciatura, 83 pp. (Asesor: Dr. Andrés Solari Vicente). Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.
- Gallegos Ibarra, Areli (2003): Dinámica de la industria de confecciones de uniformes para hoteles y restaurantes en Morelia, Michoacán. Tesis de Licenciatura, 230 pp. (Asesor: Dr. Andrés Solari Vicente). Facultad de Economía, UMSNH, Morelia, Michoacán.
- Godelier, Maurice (1976): Racionalidad e irracionalidad en Economía. Siglo XXI, México.
- Gutiérrez Cruz, Esther (2002): Patrones auto-limitantes de competencia local: Auto-transportes de carga. En: Solari Vicente, Andrés (2002): Argucias del subdesarrollo, pp: 103-112. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ISBN 970-703-168-9.
- De La Mothe, John; y Paquet, Gilles (Eds.) (1998): Local and Regional Systems of Innovation. Kluwer Academic Publishers. Serie: Economics of Science, Technology and Inn. Boston, Londres y New York.
- Legorreta, Guillermo; Serrato, Armando; Ríos, Daniel (2003): La industria de panadería de Acámbaro y sus posibilidades de desarrollo local. Informe preliminar al Taller de Investigación 2, 15pp. (Conducción: Dr. Andrés

- Solari Vicente). Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.
- Martínez Aparicio, Jorge (1998): Flexibilidad y productividad laboral en la Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas (Sicartsa). En: Francisco Zapatita (comp.): ¿Flexibles y productivos?. El Colegio de México. México, pp. 265-318.
- MZ Contadores Públicos (2004): Comunicación, 8 de junio.
- Nelson, R. y Winter, S.G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press. Cambridge.
- Padua, Jorge (1979): Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Primera edición. Fondo de Cultura Económica, México.
- Pedraza Cruz, Alejandro (2003, 2004): El proceso de diversificación productiva en San Juan Nuevo Parangaricutiro. Informe de investigación al Seminario de Tesis, 10 pp. (Asesor: Dr. Andrés Solari Vicente). Facultad de Economía, UMSNH, Morelia, Michoacán.
- Piña, Janitzio; Laura Acevedo y Octavio Pérez (2004): Características básicas de los tianguis y su papel en la regulación de precios. Análisis de la Ciudad de Morelia. Tesina, 21 pp. (Asesor: Dr. Andrés Solari Vicente). Facultad de Economía, UMSNH, Morelia, Michoacán.
- Porter, Michael (1987): Ventaja Competitiva. Editora Continental, México.
- Ramos, Hugo (2002): Flexibilidad de diseño y rigidez productiva. La producción de gabanes en Charapan. En: Solari Vicente, Andrés (2002): Argucias del subdesarrollo, pp: 41-48. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ISBN 970-703-168-9.
- Rodríguez Zapién, Nancy (2002): La industrialización y su impacto en el desarrollo municipal. El caso de Celanese Mexicana (KOSA) en Zacapu, Michoacán. Tesis de Licenciatura, 124 pp. (Asesora: Dra. Rosalía López Paniagua). Facultad de Economía, UMSNH, Morelia, Michoacán.
- Ruiz Durán, Clemente (1998): Clustering: Joint Learning Experience. Facultad de Economía, Universidad Autónoma de México. Documento de trabajo.
- Ruiz Durán, Clemente y Zubirán, Carlos (1992): Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Nacional Financiera, México.
- Ruiz Solórzano, Omar (2002): Plan de exportación de bolsas y bobinas de polipropileno y polietileno impresas a Venezuela (desde la Planta de Zacapu). Tesis de Licenciatura, 119 pp. (Asesor: Dr. Andrés Solari Vicente). Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.

- Salazar Ponce, Adriana (2004): Alternativas para el desarrollo local: el proceso de la comunidad indígena de San Juan Nuevo. Tesina, 30 pp. (Asesor: Dr. Andrés Solari Vicente). Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.
- Sánchez, Karina y Concepción Venegas (2002): Los altos niveles de eficiencia y calidad no garantizan el desarrollo. En: Solari Vicente, Andrés (2002): Argucias del subdesarrollo, pp: 13-22. Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo. ISBN 970-703-168-9.
- Solari Vicente, Andrés (2001a): Economías de permanencia: empresas y desarrollo económico en ámbitos regionales. En: Economía y Sociedad, Octubre 2001. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Número 10, Morelia, México, p. 111-131.
- Solari Vicente, Andrés (2001b): Cadenas, eslabones y candados: Integración empresarial y desarrollo económico en Michoacán. En: Revista Realidad Económica. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Número 11, Octubre, Morelia, México, pp. 24-32.
- Solari Vicente, Andrés (2003): Factores del capital social en San Juan Nuevo. Ponencia al III Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México: Participación, institucionalidad y capital social. Septiembre 25-26. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. México, D.F.
- Solari Vicente, Andrés y Pablo Chauca (2002): Desarrollo económico y empresas familiares en Michoacán. Primeras aproximaciones e hipótesis de trabajo. En: Revista Realidad Económica. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Número 13, Octubre. Morelia, México, pp. 10-23.
- Solari Vicente, Andrés y Martha Landa (1998): Algunas características y problemas de las Exportaciones en Michoacán. En: Revista Economía y Sociedad, N° 4. Escuela de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Solari Vicente, Andrés, y Velázquez Acosta, Gerardo (2003): Controlar sin crecer. Dinámica de la producción de chocolate artesanal de mesa en Pátzcuaro, Michoacán, 1970-2000. En: Revista Realidad Económica. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Número 19, Abril. Morelia, México, pp. 24-34.