



100  
24

**Universidad Nacional Autónoma  
de México.**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA  
EN EL CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA  
INDUSTRIA MEXICANA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN:  
BERTHA DEL RIO GOMEZ  
GEORGINA DIAZ DE CASTRO MOTA**

**PROFESOR: LIC. RENE SOLIS BRUN**

**MEXICO, D. F.**

**1987**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

I.	INTRODUCCION .....	1
II.	RECONVERSION INDUSTRIAL.....	5
	2.1. CONCEPTO.....	6
	2.2. BREVE ANÁLISIS DE LA RECONVERSIÓN IN- DUSTRIAL EN PAÍSES DESARROLLADOS.....	8
	2.3. RESULTADOS.....	11
III.	PLANEACION ESTRATEGICA.....	12
	3.1. CONCEPTO.....	13
	3.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉ- GICA EN LAS EMPRESAS.....	16
	3.3. COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA ORGANI- ZACIONAL.....	19
	3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEA- CIÓN ESTRATÉGICA.....	22
IV.	RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO.....	24
	4.1. SECTOR INDUSTRIAL.....	24
	4.1.1. CONCEPTO.....	25
	4.2. DESARROLLO EN MÉXICO.....	26
	4.3. TECNOLOGÍA.....	48
	4.4. SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUS- TRIA PARAESTATAL.....	54
	4.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA RECON- VERSIÓN INDUSTRIAL PARA EL SECTOR -- PÚBLICO; OBSTÁCULOS A SUPERAR.....	60
	4.6. OBSTÁCULOS A SUPERAR EN EL SECTOR -- PRIVADO.....	63

<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>84</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>96</b>

## **I. INTRODUCCION.**

**EL MUNDO ACTUAL SE TRANSFORMA A UNA VELOCIDAD CRECIENTE, CIENTO VEINTE AÑOS LE TOMÓ AL HOMBRE VOLAR POR VEZ PRIMERA EN UN GLOBO AEROSTÁTICO Y DESPUÉS HACERLO EN AVIÓN MIENTRAS QUE APENAS UTILIZÓ OCHO AÑOS ENTRE SU PRIMER VIAJE AL ESPACIO Y LA CONQUISTA DE LA LUNA.**

**PARALELO A ESTE CONSTANTE Y CADA VEZ MÁS RÁPIDO PROCESO DE CAMBIO, OBSERVAMOS NO SÓLO UNA MAYOR INTERDEPENDENCIA ENTRE LOS FENÓMENOS CULTURALES, SOCIALES, POLÍTICOS, ECONÓMICOS Y TECNOLÓGICOS, SINO TAMBIÉN UNA INTERRELACIÓN MÁS ESTRECHA ENTRE NACIONES. RESULTA CURIOSO PENSAR QUE BUENA PARTE DEL DETERIORO COMERCIAL DE LOS ESTADOS UNIDOS, Y POR ENDE DEL DEBILITAMIENTO DEL DOLAR, SE EXPLICA POR LAS MENORES COMPRAS DE LOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA QUE SE VEN AGOBIADOS POR EL PAGO DE SU DEUDA, LO CUAL PONE DE MANIFIESTO QUE RESOLVER LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS MUNDIALES REQUIERE NO SÓLO DE LA BUENA VOLUNTAD, SINO CUBRE TODO DE ESFUERZOS Y SOLUCIONES COMPARTIDOS.**

**EN SUMA, VIVIMOS DENTRO DE UNA REALIDAD CRECIENTE, COMPLEJA, CUYA RÁPIDA TRANSFORMACIÓN NOS DIFICULTA SU CABAL ENTENDIMIENTO, POR ELLO EN OCASIONES EL RETO DE PLANEACIÓN NO ES TANTO SABER HACIA DONDE VAMOS, SINO MÁS BIEN CONOCER DÓNDE ESTAMOS.**

**TOMAR VENTAJA DE LOS CAMBIOS Y REDUCIR LOS RIESGOS QUE PUDIERAN ENTRAÑAR REQUIERE PLANEAR ESTRATÉGICAMENTE, ES-**

TO IMPLICA HACER UN ESFUERZO QUE SISTEMATICE LA COMPRESIÓN DE NUESTRA REALIDAD, IMAGINAR ESCENARIOS Y PLANTEARNOS EN ELLOS PAPELES DISTINTOS.

POR ESO PLANEAR ES UNA FORMA DE ALUMBRAR AL FUTURO, PROYECTARLO EN VEZ DE PADECERLO, UNA EMPRESA SIN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES COMO UN BARCO DONDE TODO MUNDO CONOCE QUÉ HACER, PERO NADIE SABE A DÓNDE VA.

EL CONCEPTO RECONVERSIÓN INDUSTRIAL HA TOMADO UN USO CORRIENTE EN LOS FOROS NACIONALES: DESDE EL GOBIERNO HASTA LAS CÚPULAS EMPRESARIALES, DESDE LOS SINDICATOS HASTA LOS MEDIOS ACADÉMICOS, TODOS LO UTILIZAN. SIN EMBARGO PARA QUIENES OBSERVAN EL DEBATE, INCLUSO PARA ALGUNOS DE LOS PROPIOS PARTICIPANTES, LA IDEA NO ESTÁ SUFICIENTEMENTE CLARA, PRESTÁNDOSE A UNA CANTIDAD ENORME DE EQUÍVOCOS DONDE CADA QUIEN ENTIENDE LO QUE QUIERE ENTENDER, SIN DUDA, PARTE DE LA CONFUSIÓN EMPIEZA AL USAR UNA PALABRA COMO "RECONVERSIÓN" QUE NO EXISTE EN EL IDIOMA ESPAÑOL, BIEN PUEDE UNO ROMPERSE LA CABEZA BUSCÁNDOLE SENTIDO ANTES QUE OBTENER ALGO CONCRETO, SI CONVERTIR ES TRASFORMAR X EN Y, RECONVERTIR SERÍA REGRESAR A X O ¿PASAR A Z? PERO ESTO NO EQUIVALDRÍA A CONVERTIR.

TODO SERÍA MÁS CLARO SI EN LUGAR DE "RECONVERTIR" UTILIZÁRAMOS READAPTAR. VAYAMOS A SU INICIO, LA IDEA DE RECONVERTIR O DE READAPTAR SURGE A FINES DE LA DÉCADA PASADA COMO LA NECESIDAD DE TRANSFORMAR UNA SERIE DE ELEMENTOS EN VIRTUD DE QUE LOS SUPUESTOS QUE LES DIERON ORIGEN SE HABÍAN MODIFICADO. EN OTRAS PALABRAS, HABÍA QUE READAPTAR LA PLANTA INDUSTRIAL PARA SERVIR A UN MERCADO QUE EXPERIMENTABA LA OCURRENCIA DE IMPORTANTES

CAMBIOS DE ORDEN CUANTITATIVO Y CUALITATIVO. EN EFECTO, DESDE MEDIADOS DE LOS AÑOS SETENTA COMO CONSECUENCIA DE POLÍTICAS ECONÓMICAS DE ORDEN RECESIVO, EL COMERCIO INTERNACIONAL HA MANTENIDO UN LENTO CRECIMIENTO. ELLO SE HACE MANIFIESTO EN UNA COMPETENCIA MÁS INTENSA QUE CONDUCE A UN MAYOR PROTECCIONISMO.

ADICIONALMENTE, PRODUCTO DE CAMBIOS EN LAS PROPIAS ESTRUCTURAS ECONÓMICAS DE LOS PAÍSES AVANZADOS, SE OBSERVAN MODIFICACIONES EN LA COMPOSICIÓN Y PUNTOS DE ORIGEN Y DESTINO DEL MERCADO MUNDIAL. EN PARALELO, SE VIVE UN ACELERADO PROCESO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA ORIENTADO A LA PRODUCTIVIDAD, ABARCANDO DESDE EL CAMPO ADMINISTRATIVO HASTA EL NETAMENTE MANUFACTURERO.

PUEDE AFIRMARSE QUE CUALQUIER PAÍS QUE ASPIRE A PARTICIPAR CON ÉXITO EN EL MERCADO MUNDIAL DEBERÁ CONSIDERAR CON SERIEDAD ÉSTE PROCESO DE TRANSFORMACIÓN, A RIESGO DE QUEDAR REZAGADO ESPERANDO TOMAR LO QUE SOBRE.

PARA MÉXICO ES INELUDIBLE JUGAR PARTE ACTIVA EN ÉSTE MOVIMIENTO, SOBRE TODO PORQUE SU BALANCE DE DIVISAS DEPENDE BÁSICAMENTE DE SÓLO DOS VARIABLES SOBRE LAS QUE NO EJERCE NINGÚN CONTROL, PERO CUYOS VAIVENES LA AFECTAN GRAVEMENTE; LA TASA DE INTERÉS POR EL PRECIO DEL PETRÓLEO. ADEMÁS DE QUE UNA PARTE DE LA SOLUCIÓN A LA DEUDA EXTERNA ES UN BALANCE POSITIVO.

SIN EMBARGO, PARA QUE NUESTRO PROCESO DE READAPTACIÓN INDUSTRIAL LOGRE SUS PROPÓSITOS ES PRECISO QUE COMPRENDAMOS SUS ALCANCES Y SUPUESTOS, SOBRE TODO QUE ESTAMOS DE ACUERDO EN SUSCRIBIRLOS. DE OTRA FORMA SERÁ SÓLO --

MODA PASAJERA EN NUESTRO VOCABULARIO PARA RUBRICAR AQUELLO QUE DE TODAS FORMAS Y CON NORMALIDAD SE HUBIERA HECHO.



## II. RECONVERSION INDUSTRIAL.

LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL ES UN FENÓMENO UNIVERSAL. TO DO TIPO DE PAÍSES, SEAN ÉSTOS DE ECONOMÍAS DE MERCADO O CENTRALMENTE PLANIFICADOS, ALTAMENTE DESARROLLADOS O EN VÍAS DE DESARROLLO, ESTÁN ENVUELTOS EN ESTE PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL.

LOS CAMBIOS QUE SE HAN OPERADO EN LA ESTRUCTURA DE LA DEMANDA MUNDIAL, CADA VEZ MÁS COMPETITIVA E INTERDEPENDIENTE, JUNTO CON EL PROBLEMA DE LA DEUDA EXTERNA Y LA CRISIS INTERNA, SON FENÓMENOS QUE NO TIENEN PRECEDENTE EN LOS ÚLTIMOS CINCUENTA AÑOS Y HAN OBLIGADO A BUSCAR Y SELECCIONAR UN NUEVO CAMINO DE DESARROLLO.

SE HA OPTADO POR UNA ESTRATEGIA PROPIA DE CAMBIO ESTRUCTURAL Y DE RECONVERSIÓN INDUSTRIAL QUE BUSCA UNA MAYOR ARTICULACIÓN AL INTERIOR DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y MAYOR COMPETITIVIDAD EXTERNA. LA ESTRATEGIA DEFINE UN NUEVO PATRÓN DE INDUSTRIALIZACIÓN QUE SE PROPONE CONSOLIDAR Y AMPLIAR LA INTEGRACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE BIENES BÁSICOS COMO ALIMENTOS, VESTIDO, CALZADO Y MEDICAMENTOS E INSUMOS DE AMPLIA DIFUSIÓN COMO CEMENTO, VIDRIO, ACERO Y FERTILIZANTES, QUE DEBEN SER EL MOTOR INTERNO DE CRECIMIENTO, POR SUS BAJOS REQUERIMIENTOS DE DIVISAS Y AMPLIA CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE EMPLEOS, ASIMISMO, SE PROMUEVE SELECTIVAMENTE EL POTEN--

CIAL EXPORTADOR EN PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES, AUTOMOTRICES Y PETROQUÍMICAS, ENTRE OTROS. POR OTRA PARTE, - SE BUSCA AVANZAR EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA PESADA A TRAVÉS DE UNA SUSTITUCIÓN SELECTIVA DE IMPORTACIONES, EN BIENES DE CAPITAL AL TIEMPO QUE SE FOMENTAN NUEVAS INDUSTRIAS DE TECNOLOGÍA DE PUNTA.

LA RECONVERSIÓN, POR LO TANTO, SERÁ DETERMINADA POR LA PROPIA DECISIÓN DE RENOVACIÓN Y GUIADA POR LOS VALORES RECTORES DEL ESTADO.

## 2.1. CONCEPTO.

LA HETEROGENEIDAD QUE CARACTERIZA A LA PLANTA INDUSTRIAL, IMPIDE LA FORMULACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE POLÍTICAS UNIDIMENSIONALES DE CAMBIO, POR ELLO, HA SIDO NECESARIO DISEÑAR LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE CADA GRUPO INDUSTRIAL EN LOS DIFERENTES GOBIERNOS. ES POR ESTA RAZÓN QUE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO ESTRUCTURAL ACTÚA FUNDAMENTALMENTE EN TORNO A CUATRO VERTIENTES:

- RECONVIERTIENDO - LAS RAMAS TRADICIONALES.
- ARTICULANDO - LAS CADENAS PRODUCTIVAS.
- FOMENTANDO - EL CRECIMIENTO ESTABLE DE LAS RAMAS MODERNAS, Y
- CREANDO - INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA.

LAS ACCIONES DE RECONVERSIÓN QUE CONSTITUYEN LA PRIMERA VERTIENTE SE EJECUTAN EN AQUELLAS RAMAS CUYA PLANTA PRODUCTIVA ES TRADICIONAL, CON TAMAÑOS TÉCNICAMENTE INADE-

CUADOS PARA COMPETIR Y QUE PRESENTAN ADEMÁS, REZAGOS --  
TECNOLÓGICOS.

LA RECONVERSIÓN ES CONDICIÓN NECESARIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN NUEVO ESQUEMA DE COMPETIVIDAD INTERNACIONAL, ASÍ, AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA, PRODUCTIVA Y DE ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y RAMAS INDUSTRIALES SE LE DENOMINA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL.

LA SEGUNDA VERTIENTE, QUE COMPRENDE LA ARTICULACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS, SE IMPULSA PARTICULARMENTE EN RAMAS CONFORMADAS POR PLANTAS MODERNAS Y POTENCIALMENTE -- COMPETITIVAS, PERO CUYA CONSOLIDACIÓN SE ENCUENTRA LIMITADA POR SU ESCASA INTEGRACIÓN, POR EJEMPLO, PARA ARTICULAR LA PRODUCCIÓN FORESTAL CON LA DE PAPEL, HACE FALTA DESARROLLAR NUEVAS PLANTAS DE CELULOSA.

LA TERCERA VERTIENTE DEL CAMBIO FLUYE EN AQUELLAS RAMAS DONDE LAS PLANTAS SE CARACTERIZAN POR SER MODERNAS, PRODUCTIVAS Y CON TECNOLOGÍA AVANZADA, COMO LA QUÍMICA, LA PETROQUÍMICA Y ALGUNAS DE BIENES DE CAPITAL. AQUÍ, LA ESTRATEGIA SE CONCENTRA EN ASEGURAR UN CRECIMIENTO ESTABLE Y COMPETITIVO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE DIVERSAS POLÍTICAS INDUSTRIALES DE FOMENTO Y REGULACIÓN.

LA CREACIÓN DE INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA, CUARTA -- VERTIENTE DEL CAMBIO ESTRUCTURAL, PROCURA ELIMINAR EL REZAGO EN EL PAÍS EN EL CAMPO TECNOLÓGICO ASÍ COMO IMPULSAR LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS EN ÁREAS COMO LA ELECTRÓNICA, BIOTECNOLOGÍA Y NUEVOS MATERIALES.

## 2.2. BREVE ANÁLISIS DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN PAÍSES DESARROLLADOS.

A PRINCIPIOS DE LOS AÑOS SETENTA LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS AFRONTARON CAMBIOS EN SU DEMANDA Y OFERTA INDUSTRIALES PROVOCADOS EN GRAN MEDIDA POR EL AUMENTO DE LOS PRECIOS REALES DEL PETRÓLEO, LA SATURACIÓN DE LOS MERCADOS DE BIENES DE CONSUMO DIFERENCIADOS Y EL DETERIORO DEL MARGEN DE BENEFICIOS OCASIONADOS POR UNA DINÁMICA DE LA PRODUCTIVIDAD INFERIOR A LA DE LOS AUMENTOS EN LOS SALARIOS REALES. FRENTE A ESTA SITUACIÓN ESTOS PAÍSES ADAPTARON SUS INDUSTRIAS A LAS NUEVAS CONDICIONES PREVALECIENTES.

EL ESFUERZO DE LA RECONVERSIÓN EN ESTAS NACIONES SE CENTRÓ EN LA RECUPERACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE AQUELLAS INDUSTRIAS QUE NO RESPONDIERON CON FLEXIBILIDAD A LAS NUEVAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL MERCADO INTERNACIONAL. EL CAMBIO EN LA ASIGNACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS FUE ACOMPAÑADO DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS QUE PROPICIAN EL AHORRO DE LOS FACTORES E INSUMOS PRODUCTIVOS ESCASOS EN ESTOS PAÍSES, PRINCIPALMENTE RECURSOS NATURALES, ENERGÉTICOS Y MANO DE OBRA.

ESPAÑA DISEÑÓ UNA POLÍTICA DE RECONVERSIÓN INDUSTRIAL Y LOS MECANISMOS PARA LLEVARLA A CABO, EN EL CASO DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA, POR EJEMPLO, SE REALIZÓ UNA PROFUNDA REESTRUCTURACIÓN QUE DERIVÓ EN UN NUEVO EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO, EN LA MODIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE PLANTAS MÁS PEQUEÑAS Y FLEXIBLES.

FRANCIA INICIÓ UN PROCESO SELECTIVO DE RECONVERSIÓN CON EL OBJETO EXPRESO DE CONFORMAR UNA PLANTA INDUSTRIAL -- QUE FUNCIONASE CON BASE EN CRITERIOS Y VENTAJAS COMPARATIVAS DINÁMICAS EN EL ÁREA INTERNACIONAL. PARA 1990 -- SUS METAS SON: PRODUCIR 75 POR CIENTO DE LA ENERGÍA -- ELÉCTRICA CON TECNOLOGÍA NUCLEAR, MIENTRAS QUE OTROS -- PAÍSES DESARROLLADOS SÓLO GENERAN MENOS DEL 30 POR CIENTO, CONSTITUIRSE EN EL TERCER CENTRO ELECTRÓNICO DEL -- MUNDO Y FORTALECER SU DESARROLLO AGROINDUSTRIAL PARA -- MANTENER LA POSICIÓN DE SEGUNDO EXPORTADOR MUNDIAL DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y ALIMENTARIOS.

EN LA UNIÓN SOVIÉTICA SE PLANTEÓ EN FEBRERO DE 1986 TODO UN ESQUEMA DE RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, TENIENDO ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES OBJETIVOS: DESARROLLO ACCELERADO DE LAS RAMAS DE ELEVADO COEFICIENTE CIENTÍFICO, RECONVERSIÓN TÉCNICA DE LA BASE INDUSTRIAL HACIENDO UN AMPPLIO USO DE LA ELECTRÓNICA Y LA AUTOMATIZACIÓN INTEGRAL, INCREMENTAR EN 150 POR CIENTO LA CAPACIDAD DE CENTRALES NUCLEOELÉCTRICAS EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS, REEQUIPAMIENTO EN LA INDUSTRIA METALÚRGICA Y QUÍMICA Y, FINALMENTE, REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL COMERCIO EXTERIOR PARA IMPRIMIR A LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES UN CARÁCTER MÁS EFICIENTE.

ESTADOS UNIDOS, IMPULSADO POR LA COMPETENCIA DE JAPÓN Y ALEMANIA EN RAMAS COMO LA AUTOMOTRÍZ, INICIÓ LA RECONVERSIÓN DE SU INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS ESPECÍFICAS. EL GOBIERNO PUSO EN PRÁCTICA MEDIDAS PROTECCIONISTAS, ACUERDOS "VOLUNTARIOS" DE RESTRICCIÓN DE IMPORTACIONES, SALVAMENTO DE EMPRESAS, AYUDA --

FINANCIERA, ENTRE OTRAS, QUE HAN FAVORECIDO LA MODERNIZACI~~ÓN~~ DE LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS DE LAS EMPRESAS PARA QUE SEAN, ASÍ, CAPACES DE ENFRENTAR LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.

EN JAPÓN, LA RECONVERSIÓN HA SIDO UNA CONSTANTE EN SUS PLANES Y PROGRAMAS DE INDUSTRIALIZACIÓN Y SE CONCRETA - EN EL ABANDONO DELIBERADO DE CIERTAS ÁREAS PRODUCTIVAS MADURAS Y DE OTRAS QUE SON INTENSIVAS EN EL USO DE ENERGÉTICOS, Y EN LA CREACIÓN DE OTRAS NUEVAS BUSCANDO INCORPORAR ACTIVIDADES DE ALTA TECNOLOGÍA. EN LAS RAMAS CON EXCESIVA CAPACIDAD INSTALADA, LOS CARTELES DE RECESIÓN ORGANIZARON Y FACILITARON EL AJUSTE DE LA CAPACIDAD NECESARIA, EVITARON LAS GUERRAS DE PRECIOS Y LA DESTRUCCIÓN DEL APARATO PRODUCTIVO.

COREA DEL SUR Y TAIWÁN, PAÍSES SEMI-INDUSTRIALIZADOS, - NO HAN SIDO AJENOS AL FENÓMENO DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, EL ALZA DE LOS COSTOS DE MANO DE OBRA, EL SURGIMIENTO DE NEOPROTECCIONISMO, LA MAYOR COMPETENCIA INTERNACIONAL, NO SÓLO ENTRE ELLOS MISMOS, SINO CON OTRAS NACIONES EN DESARROLLO CON SALARIOS MÁS BAJOS COMO FILIPINAS, TAILANDIA Y MALASIA Y, POR ÚLTIMO, LA MENOR DEMANDA DE IMPORTACIONES, LES HAN OBLIGADO A PLANTEAR UNA REESTRUCTURACIÓN DE SUS APARATOS PRODUCTIVOS. SUS ESFUERZOS SE DIRIGEN AL IMPULSO ACTIVO DE LAS INDUSTRIAS LIGERAS DE EXPORTACIÓN, LA INVERSIÓN EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN AÚN MÁS SOFISTICADAS QUE ANTES, LA UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA, LA INTRODUCCIÓN DE LA AUTOMATIZACIÓN Y LA ADOPCIÓN DE MÉTODOS MODERNOS DE GESTIÓN.

11.

EN LA REPÚBLICA POPULAR CHINA, LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL SE PLANTEÓ EN SU SEXTO PLAN QUINQUENAL (1981-1985) Y BUSCA PARA FINALES DE SIGLO CUADRUPLICAR EL VALOR DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y AGRÍCOLA, AVANZANDO EN LA MODERNIZACIÓN DEL PAÍS. LA NUEVA ESTRATEGIA REDUCE EL EXCESIVO ÉNFASIS EN LA INDUSTRIA PESADA ESTIMULANDO Y REORIENTANDO A LA INDUSTRIA LIGERA HACIA LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN, EL AHORRO DE ENERGÍA Y EL DESARROLLO EFICIENTE DE LA PLANTA INDUSTRIAL. LA TRANSFORMACIÓN DE CHINA TIENE COMO UNO DE SUS OBJETIVOS INSERTAR A SU ECONOMÍA EN UN LUGAR PRIVILEGIADO EN LA "CUENCA DEL PACÍFICO", DE TAL FORMA QUE LA APERTURA Y LAS RELACIONES ECONÓMICAS CON EL EXTERIOR JUEGAN UN PAPEL ESTRATÉGICO Y EN ÉSTE, LA INVERSIÓN EXTRANJERA COMO UN COMPLEMENTO ÚTIL E IMPRESCINDIBLE PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS SECTORES INDUSTRIALES, LA GENERACIÓN DE EXPORTACIONES Y LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE PUNTA.

POR LO EXPUESTO ANTERIORMENTE, SE PUEDE APRECIAR QUE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL ES UN FENÓMENO UNIVERSAL, APLICABLE A CUALQUIER TIPO DE PAÍS, CAPITALISTA O SOCIALISTA, DESARROLLADO O EN VÍAS DE DESARROLLO.

### 2.3. RESULTADOS.

LOS CAMBIOS QUE SE HAN OPERADO EN EL ÁMBITO MUNDIAL HAN PROVOCADO QUE SE BUSQUEN CADA VEZ NUEVOS CAMINOS PARA LOGRAR UN DESARROLLO, CIERTO ES QUE CADA UNO DE LOS PAÍSES ANALIZADOS ANTERIORMENTE LO HAN HECHO DE ACUERDO A SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES, DE AHÍ, QUE NO SE PUEDE DECIR QUE LA RECONVERSIÓN SEA LA SOLUCIÓN PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DE CADA NACIÓN PERO FORMA PARTE DE UNA MEDIDA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE UN PAÍS.

### III. PLANEACION ESTRATEGICA.

EL PLANEAMIENTO DE LA EMPRESA COMO UN TODO ES LA BASE - DEL SISTEMA. BÁSICAMENTE, EL PLANEAMIENTO DE LA EMPRESA ES LA MANERA SISTEMÁTICA DE DIRIGIR UNA FIRMA EN ORDEN A ANTICIPAR LAS MODIFICACIONES Y SACAR PROVECHO DE LAS MISMAS. ESTRUCTURALMENTE SE DIVIDE EN DOS PARTES: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEAMIENTO TÁCTICO.

SE ENTIENDE QUE LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO DEBE TENER EN CONSIDERACIÓN UNA ORIENTACIÓN MÁS AMPLIA, ESA ORIENTACIÓN DEBE SER DADA POR LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO QUE LA ORGANIZACIÓN PRETENDE ALCANZAR. AQUÍ ENTRA EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA GLOBAL O DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. EL ANTIGUO CONCEPTO DE ESTRATEGIA ES MILITAR Y, LO DEFINE COMO LA APLICACIÓN DE FUERZAS A GRAN ESCALA CONTRA ALGÚN ENEMIGO.

EN TÉRMINOS EMPRESARIALES, PODEMOS DEFINIR A LA ESTRATEGIA COMO LA MOVILIZACIÓN DE TODOS LOS RECURSOS DE LA EMPRESA EN EL ÁMBITO NACIONAL O INTERNACIONAL CON MIRAS A ALCANZAR OBJETIVOS A LARGO PLAZO. LA TÁCTICA ES UN ESQUEMA ESPECÍFICO DE EMPLEO DE RECURSOS DENTRO DE UNA ESTRATEGIA GENERAL. EN EL PLANO MILITAR, UNA MOVILIZACIÓN DE TROPA ES UNA TÁCTICA DENTRO DE UNA ESTRATEGIA GENERAL MÁS AMPLIA.

AHORA BIEN, LA PLANEACIÓN ES EL PROCESO BÁSICO DE QUE SE SIRVE PARA ESCOGER LAS METAS Y DETERMINAR LO QUE SE VA A ALCANZAR; LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES EL PROCESO DE SELECCIONAR LAS METAS DE UNA ORGANIZACIÓN, DETERMINAR --



**LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS NECESARIOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS A LARGO PLAZO.**

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES Y LOS GERENTES HA AUMENTADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. LOS GERENTES ENCUENTRAN QUE DEFINIENDO LA MISIÓN DE SUS EMPRESAS EN TÉRMINOS ESPECÍFICOS LES ES MÁS FÁCIL IMPRIMIRLES DIRECCIÓN Y PROPÓSITO Y, QUE COMO CONSECUENCIA, ÉSTAS FUNCIONAN MEJOR Y RESPONDEN A LOS CAMBIOS AMBIENTALES. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AYUDA A ADQUIRIR UN CONCEPTO MUY CLARO DE LA ORGANIZACIÓN, LO CUAL, A SU VEZ, HACE POSIBLE LA FORMULACIÓN DE PLANES Y ACTIVIDADES QUE LA LLEVEN HACIA SUS METAS.

DESPUÉS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COBRÓ IMPORTANCIA DEBIDO A QUE HUBO UN ACELERADO CAMBIO TECNOLÓGICO, NUEVAS INDUSTRIAS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO, TAMBIÉN SE CONSOLIDÓ EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL CAPITAL QUE SE HABÍA VENIDO PRODUCIENDO DESDE EL FIN DE ESTA GUERRA, MERCED A LA FUERTE EXPANSIÓN DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES.

### 3.1. CONCEPTO.

SE DEFINE A LA PLANEACIÓN, DENTRO DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO, COMO EL PROCESO DE DECIDIR CON ANTICIPACIÓN QUÉ ES LO QUE SE VA A HACER Y CÓMO. INCLUYE DETERMINAR:

- MISIONES GENERALES,
- IDENTIFICAR ÁREAS CLAVES,
- OBJETIVOS,
- POLÍTICAS,

- PROGRAMAS ,Y
- PROCEDIMIENTOS .

EN ALGUNAS EMPRESAS SE MANEJA EL TÉRMINO DE "PLANEACIÓN CORPORATIVA COMPLETA", "PLANEACIÓN DIRECTIVA COMPLETA", "PLANEACIÓN GENERAL TOTAL", "PLANEACIÓN A LARGO PLAZO", "PLANEACIÓN FORMAL" Y "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA".

PARA COMPRENDER MEJOR ÉSTE TÉRMINO, SE DEFINE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO EL PROCESO DE SELECCIONAR LAS METAS DE UNA ORGANIZACIÓN, DETERMINAR LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS NECESARIOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN CAMINO HACIA ESAS METAS Y, ESTABLECER LOS MÉTODOS NECESARIOS PARA ASEGURARSE DE QUE LAS POLÍTICAS Y LOS PROGRAMAS SEAN EJECUTADOS. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES EL PROCESO FORMALIZADO DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO QUE SE USA PARA DEFINIR Y ALCANZAR METAS ORGANIZACIONALES.

CONSTA DE CINCO CUALIDADES IMPORTANTES:

1. TIENE QUE VER CON CUESTIONES FUNDAMENTALES O BÁSICAS. DA LAS RESPUESTAS A INTERROGANTES COMO:  
¿ EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS Y EN QUÉ NEGOCIO DEBERÍAMOS ESTAR ?
2. OFRECE UN MARCO PARA EL PLANEAMIENTO DETALLADO Y PARA LAS DECISIONES GERENCIALES COTIDIANAS. FRENTE A TALES DECISIONES, UN GERENTE DEBE PREGUNTARSE:  
¿ CUÁLES DE LAS VÍAS POSIBLES DE ACCIÓN ESTARÁN MÁS DE ACUERDO CON NUESTRA ESTRATEGIA ?

3. IMPLICA UN TIEMPO MÁS LARGO QUE OTROS TIPOS DE PLANEACIÓN.
4. DA EL SENTIDO DE COHERENCIA E IMPULSO A LOS ACTOS Y DECISIONES DE UNA ORGANIZACIÓN A LO LARGO DEL TIEMPO.
5. ES UNA ACTIVIDAD DE ALTO NIVEL, EN EL SENTIDO DE QUE TIENE QUE INTERVENIR LA ALTA GERENCIA PORQUE, EN PRIMER LUGAR, SÓLO ELLA TIENE ACCESO A LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA CONSIDERAR TODOS LOS ASPECTOS DE LA EMPRESA, Y EN SEGUNDO LUGAR, ES NECESARIO QUE HAYA UN COMPROMISO DE ALTA GERENCIA PARA GENERAR UN COMPROMISO EN LOS NIVELES INFERIORES.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE PUEDE DEFINIR DESDE CUATRO PUNTOS DE VISTA:

1. DECISIONES ACTUALES Y SU PORVENIR. LA ESENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CONSISTE EN LA IDENTIFICACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS OPORTUNIDADES Y PELIGROS QUE SURGEN EN EL FUTURO, LOS CUALES COMBINADOS CON OTROS DATOS IMPORTANTES PROPORCIONAN LA BASE PARA QUE UNA EMPRESA TOMÉ MEJORES DECISIONES EN EL PRESENTE PARA EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES Y EVITAR LOS PELIGROS.
2. PROCESO. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES UN PROCESO CONTINUO QUE SE INICIA CON EL ESTABLECIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES, DEFINE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS PARA LOGRAR ESTAS METAS Y, DESARROLLA PLANES DETALLADOS PARA ASEGURAR LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y ASÍ OBTENER LOS FINES BUSCADOS.

3. **FILOSOFÍA.** LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES UNA ACTITUD, UNA FORMA DE VIDA; REQUIERE DE DEDICACIÓN PARA ACTUAR CON BASE EN LA OBSERVACIÓN DEL FUTURO Y UNA DETERMINACIÓN PARA PLANEAR CONSTANTE Y SISTEMÁTICAMENTE COMO UNA PARTE INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN. REPRESENTA UN PROCESO MENTAL, UN EJERCICIO INTELLECTUAL, MÁS QUE UNA SERIE DE PROCEDIMIENTOS, ESTRUCTURAS O TÉCNICAS.
4. **ESTRUCTURA.** LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES EL ESFUERZO SISTEMÁTICO Y MÁS O MENOS FORMAL DE UNA COMPAÑÍA PARA ESTABLECER SUS PROPÓSITOS, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS BÁSICAS, PARA DESARROLLAR PLANES DETALLADOS CON EL FIN DE PONER EN PRÁCTICA LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS Y, ASÍ, LOGRAR LOS OBJETIVOS Y PROPÓSITOS BÁSICOS DE LA COMPAÑÍA.

LA DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SON NECESARIAS PARA EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS, YA QUE UNA ESTRATEGIA EQUIVOCADA PUEDE CREAR GRAVES PROBLEMAS, NO IMPORTANDO LO EFICIENTE QUE PUEDA SER UNA EMPRESA. POR OTRA PARTE, UNA EMPRESA PUEDE SER INEFICIENTE EN LO INTERNO PERO PUEDE TENER ÉXITO SI UTILIZA LAS ESTRATEGIAS ADECUADAS.

- 3.2. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES HA AUMENTADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. LOS GERENTES ENCUENTRAN QUE DEFINIENDO LA MISIÓN DE SUS EMPRESAS EN TÉRMINOS ESPECÍFICOS LES ES MÁS FÁCIL IMPRIMIRLES DIRECCIÓN Y PROPÓSITO, Y COMO CONSECUENCIA ÉSTAS FUNCIONAN MEJOR Y RESPONDEN MEJOR A LOS CAMBIOS AMBIENTALES.

LES. AYUDA PUES A ADQUIRIR UN CONCEPTO MÁS CLARO DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO PREPARASE PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS DEL AMBIENTE EN QUE OPERA LA ORGANIZACIÓN.

DESPUÉS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COBRÓ IMPORTANCIA DEBIDO A:

1. LA ACELERACIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO, NUEVAS INDUSTRIAS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO.
2. LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DEL OFICIO GERENCIAL, HACER FRENTE A FACTORES COMO LA INFLACIÓN, AUMENTO DE COSTOS FIJOS, EL TRASLADO DE LA GENTE Y DE LOS MERCADOS DE LAS CIUDADES A LOS SUBURBIOS Y, LAS RELACIONES ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA PRÁCTICA GERENCIAL. MEDIANTE ESTA PLANEACIÓN PUEDEN LOS GERENTES ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES RESULTANTES.
3. LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DEL AMBIENTE EXTERNO. NO SE PUEDE CONTAR SÓLO LOS ASUNTOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA, SINO TAMBIÉN EXIGENCIAS DE LOS ACCIONISTAS, ACTIVIDADES DE LOS SINDICATOS, DECISIONES LEGALES.
4. UN INTERVALO MAYOR ENTRE LAS DECISIONES ACTUALES Y SUS RESULTADOS FUTUROS. ESTO SIGNIFICA QUE LOS PLANIFICADORES TIENEN QUE VER MÁS ADELANTE QUE ANTES. LAS PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA COMO UN TODO, EL DESARROLLO DE NUEVOS MATERIALES, EL CRECIMIENTO Y DECLINACIÓN DE INDUSTRIAS COMPLETAS - TODO ESTO Y MUCHO MÁS TIENE QUE PROYECTARSE MUCHOS AÑOS EN EL FUTURO.

18.

PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PRIMERO SE DEBE DEFINIR LA MISIÓN DE UNA EMPRESA Y UNA VEZ QUE SE HA HECHO ESTO, LA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA SEGUIR LOS PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CON EL PODER CENTRALIZADO EN UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL SE MOTIVARÁ UNA META: EL CRECIMIENTO CONSTANTE, PERO LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS OBEDECE A UNA BUSCA ACTIVA DE NUEVAS OPORTUNIDADES Y LA SELECCIÓN NO SE HACE POR REGLAS PREESTABLECIDAS SINO POR EL PLAN DEL DIRECTOR DE LA EMPRESA.

UN PLAN A NIVEL EMPRESARIAL, TOMANDO COMO BASE EL CONCEPTO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO, PUEDE SER EL SIGUIENTE:

1. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS ACTUALES.
2. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.
3. ANÁLISIS DE RECURSOS.
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. COMPARACIÓN DE LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y RECURSOS ACTUALES CONTRA LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO AMBIENTE PARA DETERMINAR LOS CAMBIOS QUE TENDREMOS QUE HACER A LAS ESTRATEGIAS ACTUALES.
5. ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIA.
6. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS. ANÁLISIS DE LAS OPCIONES EN TÉRMINOS DE:
  - VALORES Y OBJETIVOS DE LOS ACCIONISTAS Y ADMINISTRACIÓN.
  - RECURSOS DISPONIBLES.

- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO AMBIENTE.
- 7. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
- 8. IMPLEMENTACIÓN (PLANES TÁCTICOS).
- 9. CONTROL.

SIEMPRE SE HA CONSIDERADO AL TÉRMINO ESTRATEGIA DENTRO DEL TERRENO MILITAR, PERO DENTRO DE UN CONCEPTO ADMINISTRATIVO SE DEFINE COMO: LA PRINCIPAL CONEXIÓN ENTRE -- LOS OBJETIVOS Y METAS QUE LA ORGANIZACIÓN DESEA ALCANZAR Y LOS DIVERSOS PLANES OPERATIVOS Y POLÍTICAS FUNCIONALES QUE LA EMPRESA UTILIZA PARA GUIAR SU ACTIVIDAD -- DIARIA.

### 3.3. LOS COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL SON:

1. AMPLITUD. LA MAGNITUD DE LAS INTERACCIONES PRESENTES Y FUTURAS DE LA ORGANIZACIÓN CON SU MEDIO AMBIENTE.
2. COMPETENCIAS (HABILIDADES) DISTINTIVAS.
3. VENTAJAS COMPETITIVAS. POSICIÓN ÚNICA QUE LA ORGANIZACIÓN DESARROLLA EN COMPARACIÓN A SUS COMPETIDORES A TRAVÉS DE SUS COMPETENCIAS DISTINTIVAS.
4. SINERGIA. LA SUMA DE ESFUERZOS PARA ALCANZAR METAS Y QUE ES INFINITAMENTE MULTIPLICATIVA.

UNA ESTRATEGIA DEBE DE CONSIDERAR A TODA LA ORGANIZACIÓN, ES TRASCENDENTAL Y NORMALMENTE A LARGO PLAZO.

DENTRO DE ELLA EXISTE UNA JERARQUÍA:

- ESTRATEGIA CORPORATIVA: PRIMERAMENTE DEBE DEFINIR EN QUÉ TIPOS DE NEGOCIOS (EMPRESAS) SE DEBE DE ESTAR.
- ESTRATEGIA EMPRESARIAL: SU ENFOQUE PRINCIPAL ES SABER CÓMO COMPETIR EN UNA INDUSTRIA PARTICULAR Y/O SEGMENTO DEL MERCADO.

- **ESTRATEGIA FUNCIONAL: MAXIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS.** EN ALGUNAS OCASIONES SE LE LLAMA "TÁCTICA", ES DECIR, LOS PLANES OPERATIVOS PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS QUE ALCANZARÁN LOS OBJETIVOS FIJADOS.

PARA ASEGURAR UN ÉXITO ECONÓMICO Y EFECTIVA IMPLEMENTACIÓN, LAS ESTRATEGIAS SUGERIDAS DEBERÁN SER EVALUADAS ANTES DE CONSIDERARLAS DEFINITIVAS. EL MÉTODO DE EVALUACIÓN ES:

1. REVISAR Y VALIDAR LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCESOS USADOS PARA ANALIZAR Y FORMULAR LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA IDENTIFICAR PUNTOS DÉBILES U OMISIONES.
2. LAS ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIA DEBERÁN SER VERIFICADAS CONTRA LAS POSIBILIDADES POLÍTICAS DENTRO DE LA EMPRESA.
3. LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS DEBERÁN DE VERIFICARSE CON LAS VARIAS HIPÓTESIS DE ESTRATEGIAS SURGIDAS -- TANTO DE LA PRÁCTICA COMO DE LA TEORÍA DESARROLLADA EN ÉSTE CAMPO.
4. UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DEBERÁ ESTABLECERSE TANTO PARA PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA, ASÍ COMO PARA ASEGURAR QUE SEA BIEN IMPLEMENTADA.

PARA QUE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TENGA ÉXITO SE REQUIERE IMPLEMENTARLO Y CONTROLARLO, SE SUGIEREN LOS SIGUIENTES PASOS DESPUÉS DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:



1. LA DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEBE DE SEGUIR A LA FORMULACIÓN DE SUS ESTRATEGIAS.
2. LA FORMA EN QUE UNA ORGANIZACIÓN SE ESTRUCTURA A CAUSA DE UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA PUEDE DIFERIR DEL MODO EN QUE SE ESTRUCTURA PARA ADMINISTRAR SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS.
3. EL TIPO DE HABILIDADES GERENCIALES NECESARIAS PARA MANEJAR EL TIPO DE NEGOCIO RESULTANTE DEL PROCESO ESTRATÉGICO PUEDE VARIAR.
4. EL TIPO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN EN GENERAL Y DE LA GERENCIA EN PARTICULAR PUEDE CAMBIAR DEPENDIENDO DEL TIPO DE NEGOCIO DEFINIDO DESPUÉS DEL PROCESO ESTRATÉGICO.
5. LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LOS PRINCIPALES PLANES TÁCTICOS RESULTANTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEBERÁN MODIFICARSE Y ADECUARSE AL PLAN GLOBAL ESTRATÉGICO.

NO HAY NINGUNA MODALIDAD DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA QUE SIRVA PARA TODAS LAS ORGANIZACIONES Y EN TODAS LAS SITUACIONES. POR EL CONTRARIO, UNA MISMA ORGANIZACIÓN PUEDE BENEFICIARSE UTILIZANDO DIVERSOS ENFOQUES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS DE SU EVOLUCIÓN O PARA PROBLEMAS ESPECIALES. ES IMPORTANTE EL TENER UN PROCESO FORMAL PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PORQUE:

- AYUDA EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DANDO UN MÁRGEN DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.
- ES UNA AYUDA SISTEMÁTICA PARA IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES PARA LA EMPRESA.

- AYUDA A LA ASIGNACIÓN RACIONAL DE RECURSOS.
- AYUDA A INTEGRAR LAS DIVERSAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN.
- ASISTE EN EL DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DE LOS ADMINISTRADORES GENERALES DEL FUTURO.

AHORA BIEN, SE HAN HECHO ESTUDIOS E INVESTIGACIONES PARA COMPARAR LAS ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON LAS QUE NO LA UTILIZAN. LOS RESULTADOS INDICAN QUE VALE LA PENA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, AUN CUANDO LA MAYORÍA DE LOS ESTUDIOS SE HAN LIMITADO A -- GRANDES COMPAÑÍAS, ES PROBABLE QUE ÉSTE RESULTADO SEA -- VÁLIDO TAMBIÉN PARA LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS.

3.4. A PROPÓSITO DE LO ANTERIOR, SE MENCIONARÁN LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LLEVAR A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA, DEJANDO CLARO QUE NO TODA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SERÁ IGUAL, QUE EL PROCESO VARIARÁ SEGÚN LA ORGANIZACIÓN Y LA SITUACIÓN. A CONTINUACIÓN LAS VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- OFRECE LINEAMIENTOS CONSECUENTES PARA LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.
- AYUDA A LA TOMA DE DECISIONES.
- REDUCE A UN MÍNIMO EL PELIGRO DE COMETER ERRORES, YA QUE LAS METAS, LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS SE SOMETEN A UN EXÁMEN CUIDADOSO.
- SE LOGRA LA EFICIENCIA Y SOBREVIVENCIA EN EL MERCADO.
- PERMITE CONOCER EL MERCADO INTERNO Y EXTERNO, MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y LOGRAR LA DIVERSIFICACIÓN Y EXPANSIÓN.

**LAS DESVENTAJAS SON:**

- **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES MUY COSTOSA.**
- **EXIGE UNA INVERSIÓN DE TIEMPO, DINERO Y PERSONAL.**
- **NO ASEGURA RESULTADOS EXITOSOS.**

## IV. RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO

### 4.1. SECTOR INDUSTRIAL.

EN LOS PRIMEROS TIEMPOS, TODO HOMBRE DEBÍA BASTARSE A SÍ MISMO, PARA ELLO EJERCÍA ACTIVIDADES DE MUY DISTINTA ÍNDOLE Y LOS OBJETOS CONSTRUÍDOS DE ESTE MODO SOLÍAN SER TOSCOS. PAULATINAMENTE, CIERTOS HOMBRES SE DEDICARON A LA CONSTRUCCIÓN DE UN OBJETO DETERMINADO Y ASÍ -- COMENZÓ LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓIN INCIPIENTE DE LA INDUSTRIA, CON ELLO SE CONSIGUIÓ QUE LOS OBJETOS HECHOS POR GENTE ESPECIALIZADA DE UNA DETERMINADA ACTIVIDAD MEJORASEN. LA VERDADERA REVOLUCIÓIN INDUSTRIAL COMENZÓ EN EL SIGLO XVIII, A RAÍZ DE LA INVENCION DE LA MÁQUINA DE VAPOR, QUE PERMITIÓ MONTAR LAS GRANDES FÁBRICAS Y PRODUCIR MILES DE ARTÍCULOS EN SERIE.

EN LOS GRANDES ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DEL SIGLO XX, ES COMÚN LA SUBDIVISIÓN DEL TRABAJO, EN LA QUE CADA OBRERO REALIZA UN SOLO TIPO DE TAREA, A VECES, SIMPLEMENTE AJUSTAR UN TORNILLO DEL APARATO EN CONSTRUCCIÓIN. LA PEQUEÑA INDUSTRIA SE CARACTERIZABA POR LA PRODUCCIÓIN Y EL CAPITAL ESCASOS, Y LAS POCAS HERRAMIENTAS. LA GRAN INDUSTRIA, EN CAMBIO REÚNE GRANDES CAPITALES, HACE USO DE TODA CLASE DE MAQUINARIA, QUE PUEDE SIMPLIFICAR EL TRABAJO O AUMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓIN, Y FABRICA EN MASA PARA PROVEER A LAS GRANDES POBLACIONES.

TODOS LOS PAÍSES DE NUESTRA ÉPOCA TIENDEN A LA INDUSTRIA LIZACIÓIN, AUN LOS MÁS ATRASADOS PORQUE COMPRENDEN QUE DE ELLA DEPENDE EN GRAN PARTE SU LIBERTAD Y LA ELEVACIÓIN --

DEL NIVEL DE VIDA DE LA POBLACIÓN. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y LA INDUSTRIALIZACIÓN NO HAN PENETRADO CON LA MISMA INTENSIDAD EN TODAS LAS ESFERAS, LA AGRICULTURA, POR EJEMPLO, HA RECIBIDO SUS BENEFICIOS SOLO EN LOS PAÍSES MÁS ADELANTADOS.

#### 4.1.1.

##### A) CONCEPTO:

- SECTOR: CONJUNTO DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN. PRIVADO - EN LOS PAÍSES DE RÉGIMEN CAPITALISTA SON PROPIEDAD DE PARTICULARES, QUIENES LAS GESTIONAN. PÚBLICO - EN LOS PAÍSES SOCIALISTAS SON PROPIEDAD DEL ESTADO Y GESTIONADAS POR EL MISMO.
- INDUSTRIA: CONJUNTO DE OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN RELACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN DE MATERIAS PRIMAS - EN BIENES INTERMEDIOS O FINALES, APLICACIÓN DEL TRABAJO HUMANO A LA TRANSFORMACIÓN DE PRIMERAS MATERIAS HASTA HACERLAS ÚTILES PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.
- SECTOR INDUSTRIAL: CONJUNTO DE EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE BIENES MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA, LA APLICACIÓN DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, EL EMPLEO DE MANO DE OBRA Y LA INVERSIÓN DE CAPITAL.

EL NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA HA SIDO UNO DE LOS FENÓMENOS MÁS IMPORTANTES DE LA HISTORIA, LA INDUSTRIALIZACIÓN HA TRANSFORMADO EL MUNDO PRODUCTIVO Y CONSECUENTE-

MENTE TODA LA ESTRUCTURA SOCIAL. DESDE SU APARICIÓN, - LA INDUSTRIA HA CONTINUADO DESARROLLÁNDOSE Y CRECIENDO INCESANTEMENTE, EN PARTICULAR A PARTIR DE LA RECONSTRUCCIÓN INICIADA POR LOS PAÍSES CAPITALISTAS DESPUÉS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. SI SE ANALIZAN GLOBALMENTE LOS PAÍSES CAPITALISTAS, INCLUYENDO TANTO A LOS PAÍSES DESARROLLADOS COMO A LOS PAÍSES QUE SE ENCUÉNTRAN EN VÍAS - DE DESARROLLO, SE PUEDE AFIRMAR QUE SU CRECIMIENTO INDUSTRIAL HA SIDO MENOR QUE EL VERIFICADO EN LOS PAÍSES DE ECONOMÍA SOCIALISTA.

CONSIDERANDO A LA INDUSTRIA COMO SECTOR SECUNDARIO, ES DECIR, SECTOR TRANSFORMADOR, SE PUEDE HABLAR DE:

- 1) INDUSTRIAS DE BIENES DE CONSUMO (TEXTIL, CUERO ).
- 2) INDUSTRIAS DE CONSUMO DURADERO ( ELECTRODOMÉSTICOS, AUTOMÓVILES ).
- 3) INDUSTRIAS DE PRODUCCIÓN DE BIENES DE EQUIPO ( CONSTRUCCIÓN NAVAL, INDUSTRIAS MECÁNICAS ).
- 4) INDUSTRIAS DE BASE ( ENERGÍA, SIDERÚRGIA, QUÍMICA ).

#### 4.2. DESARROLLO EN MÉXICO:

## SECTOR INDUSTRIAL

PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN "VIA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES".

EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES DE CONSUMO NO DURADEROS.

EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES INTERMEDIOS.

EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES DE CONSUMO DURADEROS Y DE CAPITAL.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL MONOPÓLICA Y DEPENDIENTE.

MONOPOLIZACIÓN.

PROTECCIONISMO.

EMPRESAS TRANSNACIONALES.

COMO TODOS SABEMOS, EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN EN NUESTRO PAÍS HA ATRAVESADO POR DIVERSAS FASES QUE LO HAN CARACTERIZADO Y LO HACEN ESPECÍFICO. DESDE EL SIGLO PASADO YA SE PRODUCÍAN ARTÍCULOS MANUFACTURADOS EN TALLERES ARTESANALES Y NO EN INDUSTRIAS.

EN MÉXICO LA INDUSTRIALIZACIÓN SE CONSOLIDA A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, ESTE PROCESO SE DA VIA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES, ES DECIR, SE COMIENZAN A PRODUCIR PRODUCTOS QUE SE COMPRABAN EN EL EXTERIOR, FACTOR IMPORTANTE TAMBIÉN EN LA INDUSTRIALIZACIÓN DEL PAÍS EN LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LOS CONCEPTOS:

- EXENCIÓN DE IMPUESTOS.
- CONTROL DE IMPORTACIONES.

- INCENTIVOS FISCALES A LA INVERSIÓN.
- INVERSIONES PÚBLICAS EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA.
- SISTEMAS DE CRÉDITO PREFERENCIAL A LA INDUSTRIA.
- PRODUCCIÓN ESTATAL DE CIERTOS INSUMOS BÁSICOS.

COMO YA SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE LA INDUSTRIA PRODUCE GRAN CANTIDAD DE BIENES DIVIDIDOS DE LA SIGUIENTE FORMA:

1. BIENES DE CONSUMO NO DURADEROS: LOS QUE SE CONSUMEN INMEDIATAMENTE A CORTO PLAZO, ALGUNAS RAMAS PRODUCTORAS DE ESTOS BIENES SON: ALIMENTOS, BEBIDAS, Y TABACO, TEXTILES, CALZADO Y PRENDAS DE VESTIR, MADERA Y CORCHO, IMPRENTA, ETC.
2. BIENES INTERMEDIOS: SON LOS INSUMOS QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES DE CONSUMO FINAL, BIENES QUE YA HAN SUFRIDO ALGUNA TRANSFORMACIÓN PERO QUE NO SATISFACEN NECESIDADES FINALES (MATERIAS PRIMAS), LAS RAMAS PRODUCTIVAS DE BIENES INTERMEDIOS SON: PAPEL Y SUS PRODUCTOS, HULE Y SUS PRODUCTOS, PRODUCTOS QUÍMICOS, PRODUCTOS DE MINERALES NO METÁLICOS, INDUSTRIAS METÁLICAS.
3. BIENES DE CONSUMO DURADERO Y DE CAPITAL: SON LOS DE LARGA VIDA Y DURAN MUCHO TIEMPO, CONOCIDOS TAMBIÉN COMO BIENES DE PRODUCCIÓN, SIRVEN PARA PRODUCIR OTROS BIENES, LAS PRINCIPALES RAMAS PRODUCTORAS DE ESTOS BIENES SON: FABRICACIÓN Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS, FABRICACIÓN Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y EQUIPOS DE TRANSPORTE.



PARA HABLAR DE INDUSTRIALIZACIÓN DE UN PAÍS SE REQUIERE QUE ÉSTE PRODUZCA LOS TRES TIPOS DE BIENES SEÑALADOS ANTERIORMENTE, "EN NUESTRO PAÍS ASÍ COMO EN AMÉRICA LATINA LA INDUSTRIALIZACIÓN SE CONSIDERA UN MITO, SE PENSABA Y SE SIGUE PENSANDO QUE SI UN PAÍS SE INDUSTRIALIZA HAY MODERNIZACIÓN Y EN CONSECUENCIA SE LOGRA EL PROGRESO Y EL DESARROLLO. ESTO NO HA SIDO TOTALMENTE CIERTO EN MÉXICO" (1)

PARA ENTENDER MEJOR LA SITUACIÓN DE NUESTRO PAÍS HAGAMOS UNA BREVE RESEÑA DEL DESARROLLO INDUSTRIAL EN MÉXICO:

LA INDUSTRIALIZACIÓN EN NUESTRO PAÍS SE INICIA EN EL SIGLO PASADO DURANTE LA ÉPOCA PORFIRISTA. LAS MANUFACTURAS DE ÉSTE PERÍODO ERAN: TEXTILES, PRODUCTOS ALIMENTICIOS, CERVEZA Y PRODUCTOS TABACALEROS Y SE MANUFACTURABAN EN EL DISTRITO FEDERAL, PUEBLA, GUANAJUATO Y GUADALAJARA.

SE CONSIDERA LA INDUSTRIALIZACIÓN DE ÉSTA ÉPOCA POBRE, PUES LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE ESA ÉPOCA ERA LA AGRICULTURA DE EXPORTACIÓN Y NO TENÍA FOMENTO LA INDUSTRIA. EN EL PORFIRIATO SE INTENSIFICA LA CONSTRUCCIÓN DE VÍAS FÉRREAS Y ELECTRICIDAD, AMBAS DAN LA BASE PRIMARIA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL.

(1) PROB. ECONÓMICOS, POLÍTICOS DE MÉXICO II PAG. 39 S.M.M.

EL MODELO DE CRECIMIENTO QUE SEGUÍA EL PAÍS DURANTE EL PORFIRIATO SE CONOCE COMO "MODELO HACIA AFUERA", EL MODELO BÁSICAMENTE ESTÁ BASADO EN EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS, SE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL MERCADO EXTERNO Y SE DESCUIDAN LAS NECESIDADES DEL MERCADO INTERNO.

LA FÓRMULA DE "POCA POLÍTICA, MUCHA ADMINISTRACIÓN", -- FUNCIONÓ SATISFACTORIAMENTE LARGOS AÑOS PORQUE EL PAÍS ANSIABA LA PAZ Y QUERÍA MEJORAR SU CONDICIÓN ECONÓMICA Y PORQUE PORFIRIO DÍAZ DEMOSTRÓ QUE PODÍA MANTENER LA PAZ Y SABÍA CÓMO IMPULSAR LA ECONOMÍA NACIONAL. AL FINAL, SIN EMBARGO, SE HIZO CADA VEZ MÁS INGRATA HASTA -- PROVOCAR LA REBELIÓN MADERISTA.

EN EL MOVIMIENTO ARMADO DE 1910, PERÍODO DE AJUSTE Y -- FORMACIÓN DEL NUEVO ESTADO REVOLUCIONARIO, VA A SER REPRESENTANTE DE LA NUEVA CLASE CRECIENTE "BURGUESÍA NACIONALISTA", Y BAJO LAS CONDICIONES DE NUESTRO PAÍS Y LA CRISIS CAPITALISTA MUNDIAL DE 1929 AL VERSE LA NECESIDAD DE CAMBIAR EL RUMBO DEL PAÍS SE SIGUE UN MODELO DE CRECIMIENTO "HACIA ADENTRO", ESTE MODELO ESTÁ DESTINADO A SATISFACER LAS NECESIDADES INTERNAS, LA PRODUCCIÓN ESTÁ DESTINADA AL MERCADO INTERNO Y MUY ESPORÁDICAMENTE -- SE EXPORTAN ALGUNOS PRODUCTOS EXCEDENTES. MÉXICO SE VIÓ EN LA NECESIDAD DE ADAPTAR ESTE MODELO DEBIDO A QUE LAS NECESIDADES DEL MERCADO NACIONAL YA NO ERAN SATISFECHAS, ESTO DEBIDO A LA DRÁSTICA DISMINUCIÓN DE BIENES PROCEDENTES DE LOS ESTADOS UNIDOS. POR LO TANTO, PODEMOS DECIR QUE DE 1930 LA INDUSTRIALIZACIÓN ADQUIERE UN IMPULSO EXTRAORDINARIO Y SE DESARROLLA MEDIANTE LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES POR LO EXPUESTO ANTERIORMENTE.

POR LO TANTO "AUNQUE LA INDUSTRIALIZACIÓN SE INICIÓ EN FORMA INCIPIENTE DESDE EL PERÍODO PORFIRISTA EN EL SIGLO PASADO BAJO EL IMPULSO DEL CRECIMIENTO DEL CAPITALISMO MUNDIAL, SOLAMENTE LOGRÓ CONVERTIRSE EN EL CENTRO Y OBJETIVO PRINCIPAL DEL DESARROLLO CON EL PROYECTO NACIONALISTA DE LOS AÑOS TREINTA, Y AVANZAR CON EL AUGE DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. AL CALOR DEL NACIONALISMO - SE DISEÑÓ UN APARATO DE PROTECCIÓN, DE FINANCIAMIENTO, DE CREACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS, DE FORMACIÓN DE MERCADOS, Y TAMBIÉN DE CONTROL DE LAS REBELIONES DE LOS TRABAJADORES. SIN DUDA EL SISTEMA DE IMPULSO CAPITALISTA - FUE EXITOSO, PERO EN LA DÉCADA DE 1940 REQUERÍA IMPORTANTES AJUSTES PARA SEGUIR CRECIENDO" (2).

EN LA DÉCADA DE 1930 SE INICIA LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES, CON ELLO SE PRETENDÍA DESAPARECER LAS COMPRAS QUE SE REALIZABAN EN EL EXTERIOR Y PROTEGER LA AGRICULTURA Y LA INDUSTRIA. EL ESTADO LO HACE MEDIANTE DOS BARRERAS:

1. LA DEVALUACIÓN.
2. LAS TARIFAS ADUANERAS.

"POR ESE MISMO TIEMPO SE EMPIEZA A FORMAR EL CAPITAL SOCIAL BÁSICO (OBRAS DE INFRAESTRUCTURA) QUE AYUDAN TAMBIÉN AL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN". (3)

EN EL PERIODO CARDENISTA, SE SIGUE UNA POLÍTICA NACIONALISTA.

(2) "ESTADO, DESARROLLO ECONÓMICO Y PROLETARIADO", SERGIO DE LA PEÑA, PÁG. 1352.

(3) PROBLEMAS Y POLÍTICAS ECONÓMICAS DE MÉXICO II, SILVESTRE MÉNDEZ, PÁG. 41.

EN EL PERÍODO DEL PRESIDENTE CÁRDENAS SE PRESENTA UNA -  
POLÍTICA NACIONALISTA PARA AYUDA AL PROCESO INDUSTRIALI-  
ZADOR PETRÓLEO Y FERROCARRILES. LA INVERSIÓN EXTRANJE-  
RA SE DEDICA A LOS RENGLONES TRADICIONALES: MINERÍA, --  
AGRICULTURA Y COMERCIO, LENTAMENTE SE REALIZAN OBRAS DE  
INFRAESTRUCTURA (CANALES DE RIEGO, CAMINOS, CARRETERAS,  
ETC.), EL GASTO PÚBLICO SE INCREMENTA RÁPIDAMENTE, LO --  
QUE TRAE COMO CONSECUENCIA EL INCREMENTO DE LA DEMANDA  
INTERNA DE MANUFACTURAS, POR LO ANTERIOR, LA INDUSTRIA  
UTILIZA LA MAYOR PARTE DE SU CAPACIDAD INSTALADA, EXIS-  
TE CONFIANZA POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS POR LO QUE --  
AUMENTAN LAS INVERSIONES, POR LO CUAL SE INCREMENTA LA -  
FORMACIÓN DE CAPITAL QUE SE VA A INTENSIFICAR EN LA SI-  
GUIENTE DÉCADA.

COMO EJEMPLO DE LAS PRINCIPALES RAMAS PRODUCTIVAS DEL -  
SECTOR INDUSTRIAL EN ESTE PERIODO PODEMOS CITAR LOS TEX-  
TILES, UNA PLANTA SIDERÚRGICA, PRODUCTOS ALIMENTICIOS,  
CERVEZA, TABACOS, CEMENTO, MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

DURANTE ESTA DÉCADA SE PRODUCEN BIENES DE CONSUMO INME-  
DIATO Y SE VAN A SUSTITUIR AQUELLOS BIENES QUE YA TENÍAN  
UNA AMPLIA DEMANDA INTERNA, QUE NO REQUERÍAN DE MUCHA -  
INVERSIÓN NI MUCHA TECNOLOGÍA Y QUE PODÍAN PRODUCIRSE -  
PORQUE YA EXISTÍA MATERIA PRIMA NACIONAL. ESTO SE DEBE  
A QUE TENÍAN QUE PRODUCIRSE BIENES QUE IBAN A CONSUMIR,  
ES DECIR, QUE YA TUVIERON UNA FUERTE DEMANDA Y QUE ADE-  
MÁS HUBIERA FACILIDADES PARA SU PRODUCCIÓN.

CON LA MISMA SECUENCIA AHORA HABLAREMOS DE LA DÉCADA DE  
1940, CON ELLA EL PROCESO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIO-

NES, YA QUE ÉSTA DÉCADA SE DISTINGUE POR EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES, SE INTENSIFICA NOTABLEMENTE EN EL PERÍODO, ADEMÁS DE QUE LA AGRICULTURA EN ESTE PERÍODO TIENE UN PAPEL IMPORTANTE PORQUE CONTRIBUYE EN FORMA EXTRAORDINARIA A IMPULSAR LA INDUSTRIALIZACIÓN.

EL PROCESO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES PARA PRODUCIR LOS BIENES INTERNAMENTE SE INCREMENTA EN FORMA NOTABLE EN ESTA DÉCADA A RAÍZ DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

LOS PAÍSES PARTICIPANTES EN LA GUERRA, SOBRE TODO ESTADOS UNIDOS, NO PUEDEN SATISFACER LA DEMANDA DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS DE NUESTRO PAÍS (ESCASEZ DE OFERTA), DICHS BIENES TIENEN QUE SER PRODUCIDOS INTERNAMENTE, AL MISMO TIEMPO QUE SE FOMENTA LA EXPORTACIÓN DE ALGUNAS MANUFACTURAS. (4)

POR SU PARTE, LA AGRICULTURA SIGUE AYUDANDO AL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN CON LA TRANSFERENCIA DE EXCEDENTES, PRECIOS BAJOS, MANO DE OBRA, ALIMENTOS Y MATERIAS PRIMAS BARATAS LO QUE HACE AUMENTAR LA INVERSIÓN EN LA INDUSTRIA.

EL ESTADO EMPIEZA A INVERTIR DIRECTAMENTE EN LA INDUSTRIA: INVIERTE EN ALGUNAS INDUSTRIAS QUE SE CONSIDERAN BÁSICAS PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS Y ABSORBE ALGUNAS EMPRESAS QUE ESTABAN A PUNTO DE QUEBRAR, LO QUE AYUDA A MANTENER EL NIVEL DE EMPLEO.

(4) PROBLEMAS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES. SILVESTRE MÉNDEZ 11 PÁG. 42.

POR LO TANTO SE PUEDE DECIR QUE A RAÍZ DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL SE CREAN CONDICIONES FAVORABLES PARA DAR MAYOR ATENCIÓN AL SECTOR INDUSTRIAL, YA QUE SE DIÓ UNA BAJA EN LAS IMPORTACIONES Y SE GENERARON MÁS PRODUCTOS -- DENTRO DEL PAÍS.

AL TÉRMINO DE LA GUERRA, SE VUELVE A DAR EL MISMO FENÓMENO, UNA DEMANDA DE ARTÍCULOS IMPORTADOS Y COMO CONSECUENCIA SE DESESTIMULA EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL Y AUMENTA EL DÉFICIT COMERCIAL EXTERNO.

ESTA SITUACIÓN REPRESENTABA UN PROBLEMA ESTRUCTURAL DE INSUFICIENTE DESARROLLO INDUSTRIAL, BAJOS NIVELES DE EMPLEO Y LA VULNERABILIDAD DE LA ECONOMÍA NACIONAL A LOS CAMBIOS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL PROVOCANDO QUE EL ESTADO EMPEZARÁ A TENER MAYOR INJERENCIA EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO. SE CONSIDERÓ AL SECTOR INDUSTRIAL COMO LA MEJOR ALTERNATIVA PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO MÁS INTEGRADO Y AUTOSOSTENIDO.

AL FINALIZAR LA DÉCADA DE 1940, LAS DIVISAS ADQUIRIDAS EN LA GUERRA SE VAN AGOTANDO, DEBIDO A QUE LOS CAPITALISTAS MEXICANOS LAS GASTARON EN BIENES Suntuarios y no invirtieron. ANTE ELLO LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS EMPIEZAN A INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN SOBRE TODO EN LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO QUE ERAN LAS RAMAS MÁS DINÁMICAS DE LA ECONOMÍA EN EL PERÍODO.

A FINES DE LOS AÑOS CUARENTA EL GOBIERNO ESTABLECIÓ MEDIDAS DE PROTECCIÓN A LA INDUSTRIA FRENTE A LA COMPETENCIA EXTERNA:

- SE PRIVILEGIA EL USO DEL PERMISO PREVIO DE IMPORTACIÓN COMO INSTRUMENTO PROTECCIONISTA.
- CREÓ CONDICIONES DE RENTABILIDAD PARA LA INVERSIÓN.
- INCENTIVÓ LA ENTRADA DE PRODUCTORES CON EL FIN DE ASEGURAR EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA EN EL PAÍS.

LA CRISIS EXTERNA QUE AMENAZABA AL PAÍS A FINES DE LA DÉCADA DE 1940 NO SE MANIFIESTA DEBIDO A LA GUERRA DE COREA QUE PERMITIÓ A NUESTRO PAÍS SEGUIR AUMENTANDO NO SÓLO SUS EXPORTACIONES SINO SUS IMPORTACIONES, TODO ELLO HACE POSIBLE QUE LAS INVERSIONES EN LA INDUSTRIA SIGAN CRECIENDO, AUNQUE TAMBIÉN SE INTENSIFICA LA INVERSIÓN EXTRANJERA.

EN LA DÉCADA DE 1950, EL ESTADO YA EMPIEZA A JUGAR UN PAPEL IMPORTANTE EN EL PROCESO INDUSTRIALIZADOR, SOBRE TODO POR SU POLÍTICA PROTECCIONISTA, INVERSIÓN PÚBLICA Y EXPANSIÓN DEL CRÉDITO.

"EL CRECIMIENTO DURANTE ESTE PERÍODO SE EXTIENDE A TODOS LOS SECTORES DANDO LUGAR A QUE EL PRODUCTO BRUTO INTERNO AUMENTE A RAZÓN DEL SEIS POR CIENTO ANUAL" (5).

LO ANTERIOR FAVORECE EL INCREMENTO DE EXPORTACIONES Y DE IMPORTACIONES DE BIENES MANUFACTURADOS, POR LO TANTO LAS INVERSIONES AUMENTAN. EL ESTADO COMIENZA A JUGAR UN PAPEL FUNDAMENTAL EN EL PROCESO INDUSTRIALIZADOR SOBRE TODO POR SU POLÍTICA PROTECCIONISTA, ADEMÁS DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y EXPAN-

(5) CEPAL LA POLÍTICA INDUSTRIAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO 1971 PÁG. 6.

SIÓN DEL CRÉDITO PARA INDUSTRIALES. LA INVERSIÓN EXTRANJERA SIGUE AUMENTANDO EN LAS RAMAS INDUSTRIALES, EL CRÉDITO PÚBLICO SE EXPANDE Y A MEDIADOS DE LA DÉCADA SE -- RECURRE OTRA VEZ A LA DEVALUACIÓN CON EL FIN DE IMPULSAR AL PROCESO INDUSTRIALIZADOR.

OTRAS MEDIDAS PARA INCENTIVAR EL CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN EN LA INDUSTRIA FUERON:

- EXPANSIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA,
- PROTECCIONISMO,
- ATRACCIÓN DE CAPITALES EXTERNOS.
- CREACIÓN DE BANCOS DE FOMENTO (NAFINSA),
- MAYOR ESTABLECIMIENTO DE EMPRESAS PÚBLICAS.
- POLÍTICA DE PRECIOS DE GARANTÍA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS PARA CREAR BAJOS COSTOS DE MATERIA PRIMA Y DE FUERZA DE TRABAJO.
- POLÍTICAS DE SUBSIDIO Y EXENCIONES FISCALES, Y -- OTRA MUY IMPORTANTE.
- LA POLÍTICA SALARIAL RESTRICTIVA QUE YA DE 1938 A MEDIADOS DE LOS CINCUENTA.

YA SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE CÓMO AYUDA LA AGRICULTURA A LA INDUSTRIA.

EL ESTADO PROTEGE A LA INDUSTRIA NACIONAL DE LA COMPETENCIA EXTERNA A TRAVÉS DE LOS ARANCELES A LA IMPORTACIÓN Y OTROS MECANISMOS.

EL CAPITAL EXTRANJERO PERMITE LA EXPANSIÓN DE LA INDUSTRIA Y DEL EMPLEO INDUSTRIAL Y POR LO TANTO EL CRECI--



MIENTO DEL SECTOR TOMANDO EN CUENTA LAS CONSECUENCIAS -  
NEGATIVAS QUE TRAE LA INVERSIÓN EXTRANJERA.

CON LA FINALIDAD DE ACTUAR CADA VEZ MÁS COMO PROMOTOR -  
DEL DESARROLLO, EL ESTADO AUMENTA SU GASTO, ORIENTADO -  
PRINCIPALMENTE A LA CREACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUC-  
RA ECONÓMICA Y SOCIAL Y AL DESARROLLO DE SECTORES ETRA-  
TÉGICOS. A PARTIR DE LOS AÑOS CUARENTA TIENEN UNA PARTI-  
CIPACIÓN CRECIENTE LAS INVERSIONES PÚBLICAS DESTINADAS  
AL SECTOR INDUSTRIAL.

TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE DIERON FUERON CON EL FIN -  
DE PERMITIR UNA TRANSFERENCIA DE RECURSOS EN FAVOR DE -  
LA INDUSTRIA PRIVADA.

#### CONSECUENCIAS:

LOS GASTOS PÚBLICOS NO ESTABAN SOPORTADOS POR UNA POLÍ-  
TICA DE INGRESOS CAPAZ DE FINANCIARLOS, BAJA CAPTACIÓN  
TRIBUTARIA PROVOCANDO UN REZAGO RESPECTO A SUS REQUERI-  
MIENTOS FINANCIEROS. ESTA SITUACIÓN HA CONFIGURADO DÉ-  
FICITS PRESUPUESTALES QUE AL AUMENTAR LA DEMANDA GENE-  
RAN CONDICIONES DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO PARA EL  
SECTOR PRIVADO.

POR TODOS LOS APOYOS QUE DIÓ EL ESTADO, LLEGÓ A CONSTI-  
TUIRSE EN EL FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO ECONÓMICO DEL  
PAÍS.

EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN SE CONSOLIDA A FINES DE  
LA DÉCADA DE 1950 Y PRINCIPIOS DE LA DE 1960. EL CRE--

CIMIENTO ECONÓMICO SE SOSTIENE POR LA ABUNDANTE OFERTA AGRÍCOLA, LA ENTRADA DE DIVISAS POR TURISMO Y EL INCREMENTO DEL PROCESO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES.

SIN EMBARGO, EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA EN LA DÉCADA DE 1950 NO FUE MUY IMPORTANTE POR LAS SIGUIENTES ----- CAUSAS:

- BAJA EL PODER DE COMPRA CON LA DEVALUACIÓN,
- SE CONCENTRA EL INGRESO EN POCAS MANOS,
- CRISIS DEL SECTOR EXTERNO DE 1954 A 1958.

DÉCADA DE 1960. EN ESTE PERÍODO LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA DEL SECTOR INDUSTRIAL SE VUELVE MÁS DIVERSIFICADA, - SE EMPIEZAN A PRODUCIR BIENES INTERMEDIOS Y ALGUNOS DE CAPITAL. LAS INVERSIONES EXTRANJERAS DIRECTAS AUMENTAN RÁPIDAMENTE, DESTACA LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA Y AUTOMOVILÍSTICA, LOS ESTÍMULOS ARANCELARIOS HACEN A LA INDUSTRIA MENOS COMPETITIVA A NIVEL INTERNACIONAL Y OCASIONA BAJA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS Y ALTOS COSTOS.

EL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO OFRECÍA UNA AMPLIA - FRONTERA DE INVERSIONES RENTABLES A RAÍZ DEL AMPLIO PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEBIDO AL AVANCE TECNOLÓGICO DE LOS PAÍSES DESARROLLADOS, AL QUE SE TENÍA GRAN ACCESO Y QUE TAMBIÉN ERA INTRODUCIDO POR LAS EMPRESAS TRASNACIONALES.

ESTA SITUACIÓN PROVOCÓ UN INCREMENTO EN EL MERCADO, FOMENTANDO LAS POTENCIALIDADES DE CRECIMIENTO.

LOS APOYOS QUE RECIBIÓ LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN LOS AÑOS SESENTA, COMO INSUMOS PROVENIENTES DEL CAMPO A BAJO COSTO E INSUMOS IMPORTADOS BARATOS, PERMITÍA MANTENER -- BAJOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y ELEVAR MÁRGENES DE GANAN-- CIA SIN NECESIDAD DE AUMENTAR PRECIOS.

A SU VEZ CONFORMABA ALTOS ÍNDICES DE RENTABILIDAD Y FACILITABA RITMOS CRECIENTES DE INVERSIÓN.

LAS CONDICIONES DE CRECIMIENTO DE PRODUCTIVIDAD Y DE -- PRODUCCIÓN, GENERABAN EXCEDENTES DE RECURSOS QUE PERMIT-- TÍAN UN CRECIMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO, QUE CONTRI-- BUÍA AL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO Y DEL PRIVADO A BAJO COSTO.

ESTA EVIDENCIA CÓMO EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FINAN-- CIERO DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN SU CONJUNTO. DESTACA TAMBIÉN LA ESTRUCTURA DE LA IN-- VERSIÓN PÚBLICA QUE PRIVILEGIA AL SECTOR INDUSTRIAL EN DETRIMENTO DEL SECTOR AGRÍCOLA, ASÍ COMO LA POLÍTICA -- DE PRECIOS EN FAVOR DE LA INDUSTRIA.

OTRA POLÍTICA ADOPTADA FUE EL NO APLICAR TARIFAS ARAN-- CARIAS A LOS BIENES DE CAPITAL, LO CUAL FACILITABA EL -- ACCESO A LA IMPORTACIÓN DE ESTOS BIENES, TAL SITUACIÓN INCIDIÓ EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA EN FAVOR DE LOS BIE-- NES DE CONSUMO QUE OFRECÍAN GANANCIAS MÁS SEGURAS EN -- DETRIMENTO DE LA PRODUCCIÓN DEL MERCADO, EN TALES BIENES LAS IMPORTACIONES (QUE A SU VEZ ERAN BARATAS Y DE ALTA CALIDAD) DESESTIMULABAN SU FABRICACIÓN INTERNA.

EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN EN MÉXICO ESTÁ ASOCIADO A CRECIENTES NIVELES DE PENETRACIÓN DEL CAPITAL TRASNACIONAL, LO CUAL OCURRE PARALELAMENTE AL IMPULSO QUE SE DA AL DESARROLLO INDUSTRIAL INTERNAMENTE, SOBRESALE EL ESTÍMULO A LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA ANTE LA NECESIDAD URGENTE DE LOS DISTINTOS GOBIERNOS POR INDUSTRIALIZAR EL PAÍS SIN QUE ELLO FUERA ACOMPAÑADO DE UNA DELIMITACIÓN CLARA DE LA EXPANSIÓN Y UBICACIÓN DE TALES EMPRESAS.

EN ESTA ETAPA SE DIERON CONFLICTOS INTER E INTRASECTORIALES, ESTO DEBIDO A LAS DIFERENCIAS TAN MARCADAS DE UNA RAMA INDUSTRIAL A OTRA, YA QUE EXISTÍA MAYOR AVANCE TECNOLÓGICO Y DESARROLLO EN CIERTAS RAMAS, POR EJEMPLO EN LA METAL MECÁNICA, LA QUÍMICA Y LA PETROQUÍMICA, YA QUE ERA DONDE LAS TRASNACIONALES TENÍAN MAYOR INFLUENCIA. ELLO ACENTUÓ LOS DESEQUILIBRIOS SECTORIALES Y DETERMINÓ EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA CON ESCASA INTEGRACIÓN INTERNA.

ALGUNOS FACTORES NEGATIVOS DE LAS INVERSIONES EXTRANJERAS REALIZADAS A TRAVÉS DE EMPRESAS TRASNACIONALES SON:

- LA DESCAPITALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA POR LAS GANANCIAS DE ESTAS EMPRESAS QUE SE VAN AL EXTERIOR.
- LA POLÍTICA DE ESTAS EMPRESAS RESPONDE A LOS INTERESES DE LA CASA MATRÍZ Y SU PAÍS DE ORIGEN Y NO A LOS INTERESES DE NUESTRO PAÍS.
- ESTAS EMPRESAS UTILIZAN TECNOLOGÍAS AHORRADORAS DE MANO DE OBRA, POR LO CUAL ABSORBEN MUY POCAS.

PERÍODO DE 1970 A 1976 CON EL LIC. LUIS ECHEVERRÍA ALVAREZ COMO PRESIDENTE DE LA NACIÓN.

LA INDUSTRIA EN ESTE PERÍODO SE SIGUE CARACTERIZANDO -- POR SER MONOPÓLICA Y POR PRODUCIR BIENES PARA LOS SECTORES ECONÓMICAMENTE PODEROSOS, LO QUE OCASIONA LA DEFORMACIÓN DEL SECTOR. LA DEPENDENCIA DEL SECTOR INDUSTRIAL AUMENTA CON LA COMPRA DE BIENES DE CAPITAL (MAQUINARIA, EQUIPO, TECNOLOGÍA, ETC.) SE FORTALECEN LAS EMPRESAS -- TRASNACIONALES, SOBRE TODO LAS RAMAS ESTRATÉGICAS COMO: ALIMENTOS, QUÍMICA, FARMACÉUTICA, ETC.

EL MENOR CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA -- MANUFACTURERA PROVOCADO POR LA DISMINUCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PROGRESO TÉCNICO A NIVEL MUNDIAL SE VE ALIMENTADO POR UNA CONTRACCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA EN EL PERÍODO 1970-1977, ADEMÁS SE DAN TAMBIÉN ALTOS NIVELES DE CAPACIDAD OCIOSA EN CIERTAS RAMAS.

LA MENOR INCORPORACIÓN DE NUEVOS PROCESOS PRODUCTIVOS REDUJO EL CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD MANUFACTURERA EN LOS SETENTA, LO QUE PRESIONÓ SOBRE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, ELLO JUNTO CON LA POLÍTICA DE AUMENTARSE SALARIOS REALES APLICADA EN LOS PERÍODOS 1972-1976 Y AUNADO AL CRECIMIENTO DE COSTOS DE MATERIAS PRIMAS PROVENIENTES DEL CAMPO, TENDIERON A AFECTAR NEGATIVAMENTE LA TASA DE GANANCIA.

LOS CAPITALISTAS, DADO LA DIFICULTAD DE MANTENER A ALTOS RITMOS EL PROCESO DE ACUMULACIÓN POR MEDIO DE CONDICIONES PRODUCTIVAS, PROCEDEN A INCREMENTAR PRECIOS PARA -- PROTEGER SUS GANANCIAS ROMPIÉNDOSE ASÍ LA ESTABILIDAD DE PRECIOS.

EN LOS PRIMEROS AÑOS DE LOS SETENTA, LA ESTRATEGIA DE INDUSTRIALIZACIÓN EMPEZÓ A MOSTRAR SUS LIMITACIONES.

ENTRE OTROS FACTORES, SU DINÁMICA REQUERÍA UN COMPONENTE IMPORTADO CADA VEZ MAYOR, A SU VEZ LOS VOLÚMENES DE EXPORTACIÓN, TANTO DE MANUFACTURAS COMO DEL RESTO DE MERCANCÍAS Y SERVICIOS, PODÍAN FINANCIAR UNA PROPORCIÓN CADA VEZ MENOR DE DICHS REQUERIMIENTOS DE IMPORTACIÓN, LO CUAL AGUDIZÓ LAS PRESIONES SOBRE EL SECTOR EXTERNO.

LA CRISIS ECONÓMICA DE 1976-1977 EVIDENCIÓ LA INVIABILIDAD DE RECURRIR PERMANENTEMENTE AL DÉFICIT PÚBLICO CRECIENTE Y AL ENDEUDAMIENTO EXTERNO PARA MANTENER LA DINÁMICA ECONÓMICA CON LAS CARACTERÍSTICAS Y CONTRADICCIONES QUE HAN PREVALECIDO. DICHS FACTORES NO GENERARON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA FINANCIAR LOS REQUERIMIENTOS CREDITICIOS INTERNOS, REDUCIR EL DÉFICIT EXTERNO Y PAGAR EL SERVICIO DE LA DEUDA EXTERNA, ELLO TERMINÓ POR LIMITAR EL ACCESO AL CRÉDITO Y POR ENDE EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA.

ANTE LA SITUACIÓN PREVALECIENTE, MÉXICO FIRMA EN AGOSTO DE 1976 UNA CARTA DE INTENCIONES CON EL FMI EN LA QUE SE DELINEABAN LAS POLÍTICAS A SEGUIR. ESTAS POLÍTICAS SE CENTRABAN PRINCIPALMENTE EN RACIONALIZAR LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA Y DE ABANDONAR LA ECONOMÍA FICCIÓN.

ESTAS MEDIDAS SE INSCRIBEN EN LA LLAMADA ALIANZA PARA LA PRODUCCIÓN, LA CUAL ESTABA ENCAMINADA A INCENTIVAR

LA INVERSIÓN Y A IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN DEL APARATO PRODUCTIVO. CON ELLO SE PODRÍA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, ATENUAR LA INFLACIÓN, REACTIVAR LA ECONOMÍA E INCREMENTAR EL EMPLEO. TALES PROPÓSITOS EXIGIRAN UNA CONCERTACIÓN DE LAS CLASES SOCIALES PARA LO CUAL LA ALIANZA PARA LA PRODUCCIÓN JUGÓ UN PAPEL IMPORTANTE.

EN SÍNTESIS, LA INDUSTRIALIZACIÓN DURANTE ÉSTA DÉCADA SE BASÓ EN EL PROTECCIONISMO, LA INVERSIÓN EXTRANJERA Y LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES DE BIENES DE CONSUMO DURADERO, DE BIENES INTERMEDIOS Y DE BIENES DE CAPITAL. POR LO TANTO ES NECESARIO CAMBIAR EL MODELO DE INDUSTRIALIZACIÓN QUE HA SEGUIDO NUESTRO PAÍS BASADO EN EL PROTECCIONISMO, SI NO SE QUIERE CAER EN PROBLEMAS GRAVES QUE AFECTEN A TODA LA ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA.

"LA NECESIDAD DE MODIFICAR LOS MECANISMOS DE PROTECCIÓN INDISCRIMINADA A LAS ACTIVIDADES MANUFACTURERAS, SE BASA EN ÚLTIMA INSTANCIA, EN LA URGENCIA NO SOLAMENTE SOCIAL, DE CREAR MÁS FUENTES DE TRABAJO Y DE ELEVAR EL NIVEL DE BIENESTAR COLECTIVO, SINO TAMBIÉN ECONÓMICO DE EXPANDER CON MAYOR RAPIDEZ EL MERCADO. ES NECESARIO AHORA IMPEDIR QUE UN EMPEORAMIENTO DE LAS CONDICIONES SOCIALES OCASIONE UN RETROCESO QUE HAGA DAR MARCHA ATRÁS AL PAÍS EN LAS CONQUISTAS QUE TAN ARDUAMENTE SE HAN LOGRADO" (6).

ÁUGE ECONÓMICO DE 1978-1981.

A PARTIR DE 1978 SE PRESENTARON ELEMENTOS EN GRAN MEDIDA EXÓGENOS AL SISTEMA ECONÓMICO NACIONAL QUE GENERA-

(6) EL PROBLEMA OCUPACIONAL EN MÉXICO C.I. Y P.S. 1972-73 PÁG. 75.

RON SOLVENCIA FINANCIERA CAPAZ DE CUBRIR LAS OBLIGACIONES EXTERNAS Y PERMITIR UN FLUJO DE IMPORTACIONES QUE -- CONTRARRESTÓ LA INSUFICIENTE OFERTA INTERNA.

EL PETRÓLEO EN UN CORTO PERÍODO PROVOCÓ LA REACTIVACIÓN DE LA ECONOMÍA.

EL AUGE PETROLERO AUMENTÓ LA DISPONIBILIDAD DE DIVISAS TANTO POR LAS EXPORTACIONES COMO POR EL MAYOR ENDEUDAMIENTO EXTERNO. ELLO VINO A RESOLVER TRANSITORIAMENTE LA PROBLEMÁTICA DEL SECTOR EXTERNO QUE HABÍA FRENADO LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN 1977. ANTE LAS EXPECTATIVAS DE QUE EL AUGE PETROLERO GENERARÍA GRANDES RECURSOS FINANCIEROS, EL GOBIERNO FEDERAL ELABORÓ DIVERSOS PLANES DE DESARROLLO PARA ENCARAR LOS PROBLEMAS MANIFIESTOS EN LA CRISIS DE 1976-1977. ENTRE ESTOS PLANES SOBRESALEN EL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO Y EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL (PNDI), SEÑALAN QUE ESTÁN DADAS LAS CONDICIONES MATERIALES PARA ENFRENTAR LOS DESEQUILIBRIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES, YA QUE EL PETRÓLEO DARÍA EL FINANCIAMIENTO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO LAS MEDIDAS QUE IMPULSARÍAN LA REESTRUCTURACIÓN DE LA ECONOMÍA EN LA PERSPECTIVA DE LOGRAR UNA ESTRUCTURA PRODUCTIVA MÁS COHERENTE QUE PERMITIERA UN CRECIMIENTO MÁS INDEPENDIENTE Y AUTOSUSTENTADO, PARA ELLO SE SEÑALABAN COMO SECTORES PRIORITARIOS A LOS ALIMENTOS Y A LOS BIENES DE CAPITAL.

LA CRISIS DE 1982.- LA MENOR ENTRADA DE DIVISAS POR EXPORTACIÓN DE PETRÓLEO Y LA FALTA DE CAPACIDAD EXPORTADORA NO PETROLERA PARA HACER FRENTE AL PAGO DEL SERVICIO



DE LA DEUDA, GENERARON EXPECTATIVAS PESIMISTAS SOBRE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE PROPICIARON ACTITUDES ESPECULATIVAS Y FUGAS DE CAPITALES.

EL FRENO A LA MAYOR DISPONIBILIDAD DE ENDEUDAMIENTO EXTERNO IMPIDIÓ QUE SE SIGUIERAN FINANCIANDO LOS DESEQUILIBRIOS ECONÓMICOS EXISTENTES, POR LO QUE PROVOCÓ QUE AFLORARAN LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS INTERNOS, LO CUAL PASÓ A ATENTAR CONTRA LA ACUMULACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL CAPITAL, ORIGINANDO POR TANTO LA CRISIS.

AL DESAPARECER LOS FACTORES QUE HABÍAN DINAMIZADO LA ECONOMÍA EN EL PERÍODO 1978-1981 (PRECIO Y DEMANDA INTERNACIONAL DE PETRÓLEO CRECIENTES, Y AMPLIA DISPONIBILIDAD CREDITICIA EXTERNA) NO PODÍA MANTENERSE DICHA DINÁMICA CON BASE EN LAS CONDICIONES PRODUCTIVAS Y FINANCIERAS INTERNAS. ESTA EVIDENCIA COMO UNA ECONOMÍA CAPITALISTA SUBDESARROLLADA SE VE IMPOSIBILITADA, EN GRAN MEDIDA, A MANTENER EN FORMA ININTERRUMPIDA SU DINÁMICA ECONÓMICA, TARDE O TEMPRANO (DEPENDIENDO DE SU DISPONIBILIDAD DE DIVISAS) SE ORIGINARÍA LA CRISIS.

LA POLÍTICA ECONÓMICA DE DICIEMBRE DE 1982-1985.

ESTA POLÍTICA ECONÓMICA SE PROPONE VENCER LA CRISIS, RECUPERAR LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO E INICIAR LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PARA LOGRAR UN DESARROLLO SOSTENIDO Y SIN INFLACIÓN.

SE PRESENTAN EN TRES GRUPOS LOS PLANTEAMIENTOS DE ESTA POLÍTICA ECONÓMICA:

1. LA CONTRACCIÓN DELIBERADA DEL GASTO PÚBLICO Y DE LA OFERTA MONETARIA.
2. LA LIBERALIZACIÓN DE PRECIOS, DE LAS TASAS DE INTERÉS Y DEL TIPO DE CAMBIO POR UNA PARTE Y EL CONTROL DE SALARIOS POR OTRA.
3. LA RACIONALIZACIÓN Y FLEXIBILIZACIÓN DE LA POLÍTICA PROTECCIONISTA DEL COMERCIO EXTERIOR.

EL SEGUNDO GRUPO UTILIZA EL MECANISMO DE PRECIOS PARA INCENTIVAR LA PRODUCCIÓN. TIENE COMO PROPÓSITO CREAR CONDICIONES DE RENTABILIDAD PARA LA INVERSIÓN. INTENTA IMPULSAR LA OFERTA Y ELIMINAR LOS DESEQUILIBRIOS EN LOS MERCADOS DE PRODUCTOS PARA REDUCIR LA INFLACIÓN Y LOS DESEQUILIBRIOS INTER E INTRA SECTORIALES, AL IGUAL QUE EL DÉFICIT COMERCIAL EXTERNO.

#### REESTRUCTURACIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA (1986).

ANTE LA INVIABILIDAD DE SEGUIR RECURRIENDO A RECURSOS EXTERIORES ( MATERIALES Y FINANCIEROS) EN LAS MAGNITUDES EN QUE SE VENÍA HACIENDO, SE TIENEN QUE ADECUAR LOS NIVELES Y RITMOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, ASÍ COMO DE DEMANDA Y LAS NECESIDADES SOCIALES, A LAS CONDICIONES PRODUCTIVAS QUE PUEDAN MANTENERSE CON LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS EXISTENTES.

NO EXISTEN CONDICIONES MATERIALES Y FINANCIERAS PARA GENERAR LOS RITMOS HISTÓRICOS DE PRODUCCIÓN Y DE DEMANDA.

POR ELLO SE CONTRAE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA, EL CONSUMO Y EN CONSECUENCIA, LAS GANANCIAS Y LOS SALARIOS, DEBIDO A QUE HABÍAN CRECIDO MÁS ALLÁ DE LAS POSIBILIDADES REALES OTORGADAS POR LOS FACTORES INTERNOS.

MEDIANTE LA CONTRACCIÓN ECONÓMICA SE BUSCA CONFORMAR -- CONDICIONES DE PROPORCIONALIDAD ENTRE DEMANDA Y CAPACIDAD PRODUCTIVA PARA REANUDAR UN CRECIMIENTO QUE PARTE -- DESDE UN NIVEL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y DE INGRESO INFERIOR AL QUE VENÍA EXISTIENDO ANTES DE LA CRISIS.

LA VIABILIDAD DE REESTRUCTURAR EL APARATO PRODUCTIVO -- INDUSTRIAL HACIA EL MERCADO EXTERNO, ES CUESTIONABLE, PUES LA TAREA RESULTA DIFÍCIL Y COSTOSA, YA QUE EXISTEN FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PONEN TRABAS AL CRECIMIENTO HACIA EL MERCADO EXTERNO.

EL ALTO NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y DE COMPETITIVIDAD QUE EXIGE EL CRECIMIENTO HACIA EL MERCADO EXTERNO, OBLIGA A IMPULSAR LA INVERSIÓN EN SECTORES QUE PUEDAN RÁPIDAMENTE ADECUAR SUS PROCESOS PRODUCTIVOS A LAS CONDICIONES PREVALECIENTES EN EL MERCADO MUNDIAL.

ELLO DEMANDA REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS DIFÍCILES DE OBTENER POR LA PROPIA RESTRICCIÓN DE LA -- BALANZA DE PAGOS.

SE CREA UN CÍRCULO VICIOSO: EL SECTOR EXTERNO EXIGE Y OBLIGA LA REESTRUCTURACIÓN DE LA ECONOMÍA PARA CRECER HACIA AFUERA, PERO A SU VEZ LIMITA Y RESTRINGE LOS RECURSOS PARA ELLO.

A PESAR DE LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL CRECIMIENTO - HACIA FUERA, MUCHAS EMPRESAS ESTÁN OBLIGADAS A REESTRUCTURARSE Y MODERNIZARSE PARA SER MÁS EFICIENTES Y PODER EXPORTAR, DEBIDO A QUE REQUIEREN DIVISAS PARA IMPORTACIONES Y PARA CUBRIR SUS OBLIGACIONES FINANCIERAS CON EL EXTERIOR.

LA POLÍTICA ECONÓMICA AL NO GENERAR CONDICIONES PRODUCTIVAS SUSCEPTIBLES, HACE QUE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA NACIONAL SIGA DEPENDIENDO DE LAS FLUCTUACIONES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL, CON RELACIÓN AL PRECIO Y LA DEMANDA DEL PETRÓLEO, DE LA TASA DE INTERÉS, DE LAS CONDICIONES DE RENEGOCIACIÓN DE LA DEUDA EXTERNA, COMO DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES QUE ADOPTEN LAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS.

EN LA SITUACIÓN ACTUAL LOS FACTORES EXTERNOS ESTÁN DETERMINANDO LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA, ASÍ COMO LA EXPECTATIVAS QUE SOBRE ÉSTA SE PRESENTAN. LO CUAL REFLEJA EL ALTO GRADO DE VULNERABILIDAD E INTEGRACIÓN AL QUE HA LLEGADO LA ECONOMÍA NACIONAL.

#### 4.3. Tecnología

AL TOMAR COMO HERRAMIENTA PARA UN CAMBIO EN NUESTRO SECTOR INDUSTRIAL, LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, ES NECESARIO ANALIZAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA IMPORTACIÓN DE TECNOLOGÍA.

EL PROBLEMA DE LA IMPORTACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA SE INSCRIBE EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE INDUSTRIALIZACIÓN DEL PAÍS.

UNO DE LOS RASGOS DE DICHA POLÍTICA ES CREAR UNA ESTRUCTURA INDUSTRIAL SIMILAR A LA DE LOS LLAMADOS PAÍSES DESARROLLADOS, PARA LO CUAL NECESITA CREARSE UNA ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA.

EL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT) VIENE A LLENAR EL HUECO EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA. EL CONACYT FUE CREADO EN 1970 -- DEBIDO A QUE MÉXICO NO CONTABA CON UNA INFRAESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA ENTRE MÉXICO Y LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS, COMO EJEMPLO DE LO ANTERIOR EN LA DÉCADA DE LOS SESENTAS MÉXICO CONTABA CON SEIS INVESTIGADORES PARA CADA 100 MIL HABITANTES. EL ATRASO SE DEMUESTRA CON LAS SIGUIENTES CIFRAS: EN LA MISMA DÉCADA ESTADOS UNIDOS CONTABA CON 260 INVESTIGADORES PARA EL MISMO NÚMERO DE HABITANTES; LA URSS CON 250 INVESTIGADORES; JAPÓN 150; INGLATERRA 110; ALEMANIA FEDERAL 110; FRANCIA 100 E ITALIA 40.

POR OTRO LADO, LEOPOLDO SOLÍS AFIRMA QUE EL GASTO TOTAL DE FOMENTO DE LA TECNOLOGÍA ES DE 0.13% DEL PNB, QUE ES FINANCIADO EN UN 95% POR EL ESTADO Y SOLO EL 5% RESTANTE POR LA INICIATIVA PRIVADA. DESDE LUEGO, DICHA CIFRA ES INSIGNIFICANTE, AUNQUE EL GASTO EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA SE HA INCREMENTADO, TODAVÍA RESULTA INSUFICIENTE PARA LAS NECESIDADES DEL PAÍS Y ESTO SE TRADUCE EN MAYORES IMPORTACIONES DE TECNOLOGÍA.

A PARTIR DE LA DÉCADA DE LOS CINCUENTA LA IMPORTACIÓN DE TECNOLOGÍA SE REALIZÓ SIN TOMAR EN CUENTA SI SE --

ADecuaba a las condiciones de la economía nacional, ocasionando así imitación de modelos de industrialización extranjeros.

A continuación mencionaremos algunos problemas de la importación de tecnología:

- Altos costos por la transferencia de tecnología (salida de divisas).
- Desplazamiento de técnicos mexicanos por extranjeros.
- Adecuación de la tecnología y las necesidades externas.
- Inadecuación de la tecnología y las necesidades externas.
- Inadecuación a las necesidades nacionales, etc.

Se suponía que el CONACYT iba a ayudar a resolver en buena parte el problema de la importación de tecnología, ya que una de sus funciones principales es planear, programar, fomentar y coordinar las actividades científicas y tecnológicas y realizar una evaluación de los resultados.

En cuanto a la situación actual podemos mencionar que la transferencia de tecnología se realiza con tres tipos de empresas:

1. Empresas transnacionales.
2. Empresas paraestatales.
3. Empresas estatales.

Por lo que respecta a las corporaciones transnacionales, la información disponible para el caso de México, indica --

QUE EL CENTRO DE DECISIÓN TECNOLÓGICA ES LA CASA MATRIZ, ASÍ PUES, LA TECNOLOGÍA IMPORTADA SE TOMA EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA NUEVA FILEAL, LO QUE OBTIENE PERJUDICA AL PAÍS EN EL QUE SE ESTABLECE.

CUANDO SE TRATA DE EMPRESAS MEXICANAS ASOCIADAS AL CAPITAL EXTRANJERO, EL PROCESO DE DECISIONES TECNOLÓGICAS ES DISTINTO. EN ESTE CASO EN VISTA DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LOS PARTICIPANTES LOCALES Y EL INTERÉS DEL SOCIO EXTRANJERO POR OPTIMIZAR LAS GANANCIAS PROVENIENTES DE SU APORTACIÓN DE TECNOLOGÍA, ESTE ÚLTIMO SUELE APROVECHARLA PARA CONSEGUIR EL CONTROL DE LA EMPRESA.

LA EMPRESA PRIVADA NACIONAL ES LA QUE TIENE MAYORES PROBLEMAS EN LA BÚSQUEDA DE TECNOLOGÍA POR LAS SIGUIENTES CAUSAS:

1. SU CONOCIMIENTO DE LA TECNOLOGÍA EXTRANJERA ES ESCASO.
2. LA EMPRESA NO ESTÁ EN SITUACIÓN DE AVERIGUAR LA EFICACIA RELATIVA DE LAS TECNOLOGÍAS QUE YA SE UTILIZAN EN EL PAÍS POR LA FALTA DE TODO TIPO DE INFORMACIÓN AL RESPECTO.
3. NO CUENTA CON LA ASISTENCIA TÉCNICA DEL ESTADO RESPECTO A LA MANERA DE NEGOCIAR LOS NUEVOS INSUMOS TECNOLÓGICOS EN EL EXTRANJERO. EN CONSECUENCIA LAS EMPRESAS NACIONALES ADOPTAN SUS DECISIONES MEDIANTE CONTACTOS CON LOS REPRESENTANTES DE LOS GRANDES EXPORTADORES DE MAQUINARIA O DE LOS AGENTES DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN MÉXICO.

LAS EMPRESAS ESTATALES SON LAS QUE CUENTAN CON MAYOR INFORMACIÓN SOBRE LAS DISTINTAS TECNOLOGÍAS EXTRANJERAS, LO CUAL EXPLICA QUE HAYAN LOGRADO DIVERSIFICAR SU TECNOLOGÍA SIN CAER EN LO QUE SE LLAMA DEPENDENCIA DE ABASTECIMIENTOS.

EN SÍNTESIS, LA IMPORTACIÓN DE TECNOLOGÍA HASTA ANTES DE 1972 TUVO LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- LAS EMPRESAS MEXICANAS COMPRABAN TECNOLOGÍAS OBSOLETAS.
- LA TECNOLOGÍA NO SE ADECUABA AL TAMAÑO DEL MERCADO, A LA DISPONIBILIDAD DE CAPITAL, A LA DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA Y A LA DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS.
- JUNTO CON LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA SE REALIZABAN PRÁCTICAS COMERCIALES RESTRICTIVAS (EN CONTRA DE LOS INTERESES NACIONALES) COMO LA RESTRICCIÓN A LAS EXPORTACIONES.
- LA COMPRA DE TECNOLOGÍA SE REALIZABA EN FORMA IRRESTRICTA, SIN LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO PARA CONTROLAR Y SEÑALAR LA CONVENIENCIA O INCONVENIENCIA DE LA COMPRA DE TECNOLOGÍA.

APARENTEMENTE LA SITUACIÓN HA CAMBIADO CON LA PROMULGACIÓN EN 1972 DE LA LEY DE TRANSFERENCIAS DE TECNOLOGÍA Y EL USO Y APLICACIÓN DE MARCAS Y PATENTES. (7)

DICHA LEY TIENE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- (7) LEY QUE GOBIERNA EL REGISTRO DE TRANSFERENCIA Y TECNOLOGÍA Y EL USO Y APLICACIÓN DE PATENTES Y MARCAS. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 30 DE NOVIEMBRE DE 1972.



- REGULAR LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS NACIONALES.
- FORTALECER LA POSICIÓN NEGOCIADORA DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS DE TECNOLOGÍA.
- CREAR CONCIENCIA EN EL EMPRESARIO.
- ESTABLECER UN REGISTRO OFICIAL PARA CONOCER LAS CONDICIONES DE LOS CONTRATOS Y LOS PROBLEMAS DE LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA, PARA HACER UN PLANTEAMIENTO DEL DESARROLLO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO DEL PAÍS.

A PARTIR DE LA CREACIÓN DEL REGISTRO DE TECNOLOGÍA Y HASTA DICIEMBRE DE 1977, SE PRESENTARON 7000 CONTRATOS PARA SU INSCRIPCIÓN. DE ÉSTOS, 5000 SE APROBARON AUTOMÁTICAMENTE, 900 SE ACEPTARON PREVIA REVISIÓN Y 1100 SE RECHAZARON.

EN UN 85% DE LOS CASOS, LA CLÁUSULA DE PRECIO EXCESIVO FUE AL MENOS UNA CAUSA DE RECHAZO.

LA SIGUIENTE CAUSA (39%) FUE LIMITACIÓN IMPUESTA A LOS VOLUMENES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ADQUIRIENTE, Y LA TERCERA (38%) FUE LA OBLIGACIÓN DE CELEBRAR CONTRATOS DE REPRESENTACIÓN EXCLUSIVA CON EL PROVEEDOR DE TECNOLOGÍA EN TERRENO NACIONAL. (8)

POR ÚLTIMO ES NECESARIO AFIRMAR QUE LA IMPORTACIÓN DE TECNOLOGÍA "SÓLO PUEDE SUPLIRSE CONTANDO CON UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA TÉCNICA Y DE RECURSOS HUMANOS CALIFICADOS EN LAS RAMAS QUE MÁS IMPORTAN TECNOLOGÍA". (9)

(8) WATSSBLUTH MARIO "LA COMPRA DE TECNOLOGÍA EXTRANJERA EN MÉXICO" 1979 PÁG. 139.

(9) IBID PÁG. 145.

AHORA BIEN, CON LO ANTERIOR DAMOS CRÉDITO A LO QUE LA SEMIP ESTÁ REALIZANDO EN CUANTO AL MANEJO QUE DA CON LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, YA QUE LA INDUSTRIA PARAESTATAL ESTÁ MEJOR INFORMADA EN CUANTO A LA TECNOLOGÍA PERO ES NECESARIO VER MÁS ALLÁ DE LAS NECESIDADES DE ESA SECRETARÍA Y CUESTIONARSE EN CUANTO A LA INDUSTRIA PRIVADA, ES IMPORTANTE NO DESCUIDARLA YA QUE ES UNA PIEZA IMPORTANTE EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL NACIONAL.

#### 4.4. SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL (SEMIP).

LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL ES UNA SECRETARÍA DE NUEVA CREACIÓN, SURGE EN 1982 DURANTE EL SEXENIO DEL LIC. MIGUEL DE LA MADRID HURTADO, SIENDO EL SECRETARIO DE LA MISMA EL LIC. FRANCISCO LABASTIDA OCHOA HASTA 1986 Y ACTUALMENTE ES EL LIC. ALFREDO DEL MAZO GONZÁLEZ.

ESTA SECRETARÍA, COMO DEPENDENCIA DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, TIENE A SU CARGO LAS FUNCIONES Y EL DESPACHO DE LOS ASUNTOS QUE EXPRESAMENTE LE ENCOMIENDAN LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, ASÍ COMO OTRAS LEYES, REGLAMENTOS, DECRETOS, ACUERDOS Y ORDENES DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.

DE ACUERDO AL ARTÍCULO 33, CON REFORMA EN EL DIARIO OFICIAL DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1982, DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, A LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL CORRESPONDE:

1. POSEER, VIGILAR, CONSERVAR O ADMINISTRAR LOS BIENES DE PROPIEDAD ORIGINARIA, LOS QUE CONSTITUYEN RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, LOS DE DOMINIO PÚBLICO Y LOS DE USO COMÚN, SIEMPRE QUE NO ESTÉN ENCOMENDADOS EXPRESAMENTE A OTRA DEPENDENCIA.
2. COMPILAR Y ORDENAR LAS NORMAS QUE RIJAN LAS CONCESIONES, AUTORIZACIONES Y PERMISOS A LA VIGILANCIA PARA LA EXPLOTACIÓN DE BIENES Y RECURSOS, ASÍ COMO OTORGAR, CONCEDER Y PERMITIR SU USO, APROVECHAMIENTO O EXPLOTACIÓN, CUANDO DICHAS FUNCIONES NO ESTÁN EXPRESAMENTE ENCOMENDADAS A OTRA DEPENDENCIA.
3. COMPILAR, REVISAR Y ORDENAR LAS NORMAS QUE RIJAN -- LAS CONCESIONES, AUTORIZACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS, Y LA VIGILANCIA, CUANDO SE REQUIERA CONFORME A LAS LEYES PARA USAR, APROVECHAR O EXPLOTAR BIENES DE PROPIEDAD PRIVADA, EJIDAL O COMUNAL Y CON LA COOPERACIÓN, EN SU CASO, DE LAS SECRETARÍAS DE LA REFORMA AGRARIA Y DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS.
4. EJERCER LA FACULTAD O EL DERECHO DE REVERSIÓN QUE PROCEDA RESPECTO DE LOS BIENES CONCESIONADOS.
5. PROYECTAR, REALIZAR Y MANTENER AL CORRIENTE EL INVENTARIO DE LOS RECURSOS NO RENOVABLES Y, COMPILAR, REVISAR Y DETERMINAR LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS INVENTARIOS DE RECURSOS QUE DEBAN LLEVAR OTRAS DEPENDENCIAS.
6. LLEVAR EL CATASTRO PETROLERO Y MINERO.
7. REGULAR LA EXPLOTACIÓN DE LAS SALINAS UBICADAS EN TERRENOS PROPIEDAD NACIONAL Y EN LAS FORMADAS DIRECTAMENTE POR LAS AGUAS DEL MAR.

8. REGULAR LA INDUSTRIA PETROLERA, PETROQUÍMICA BÁSICA, MINERA, ELÉCTRICA Y NUCLEAR.
9. PROMOVER Y ORGANIZAR LA INVESTIGACIÓN TÉCNICA INDUSTRIAL EN MATERIA DE ENERGÍA, SIDERÚRGICA, FERTILIZANTES Y RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES.
10. REGULAR Y PROMOVER LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS.
11. IMPULSAR EL DESARROLLO DE LOS ENERGÉTICOS, DE LA INDUSTRIA BÁSICA O ESTRATÉGICA Y DE LA INDUSTRIA NAVIERA.
12. CONDUCIR, APROBAR, COORDINAR Y VIGILAR LA ACTIVIDAD DE LAS INDUSTRIAS PARAESTATALES CON EXCLUSIÓN DE LAS QUE ESTÁN ASIGNADAS A OTRA DEPENDENCIA; ATENDIENDO A LA POLÍTICA INDUSTRIAL ESTABLECIDA POR LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.
13. FORMULAR Y CONDUCIR LA POLÍTICA DE DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE FERTILIZANTES, EN COORDINACIÓN CON LAS DEPENDENCIAS CORRESPONDIENTES.
14. FORMULAR LA POLÍTICA DE DESARROLLO DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA, EN COORDINACIÓN CON LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.
15. PROPONER ANTE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES LA CELEBRACIÓN DE CONVENIOS Y TRATADOS INTERNACIONALES RELATIVOS AL RECURSO PESCA.

EL ARTÍCULO 20. DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL SEÑALA --  
QUE:

PARA EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES Y DESPACHO DE LOS ASUNTOS QUE LE COMPETEN, LA SECRETARÍA CONTARÁ CON LAS SIGUIENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS:

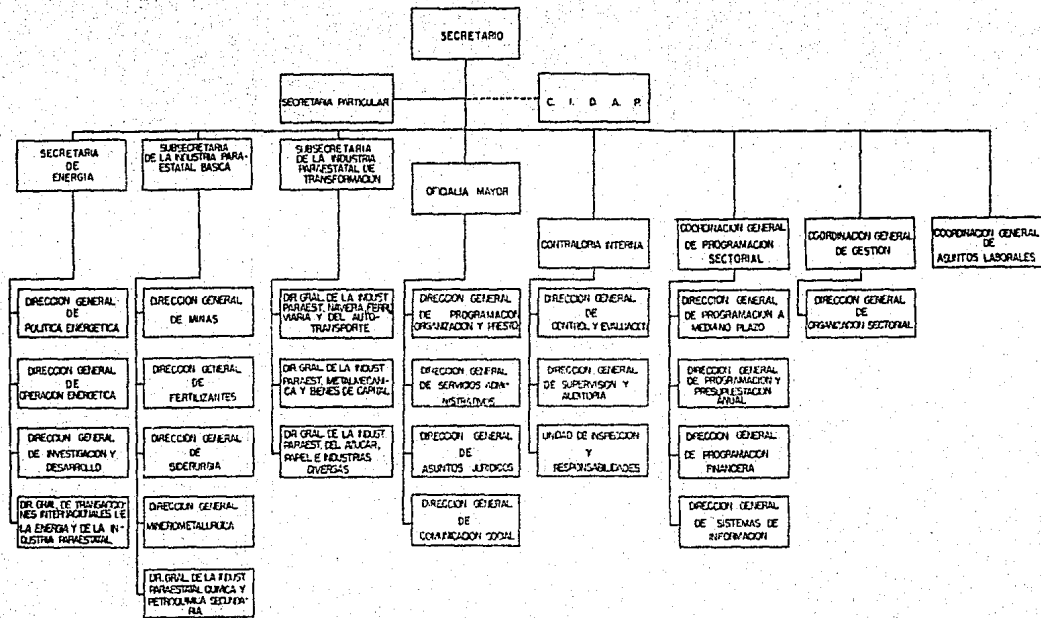
- SECRETARÍA.
- SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA.
- SUBSECRETARÍA DE MINAS E INDUSTRIA BÁSICA.
- SUBSECRETARÍA DE LA INDUSTRIA PARAESTATAL DE TRANSFORMACIÓN.
- OFICIALÍA MAYOR.
- CONTRALORÍA INTERNA.
- COORDINACIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN SECTORIAL.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA.
- DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN ENERGÉTICA.
- DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSACCIONES INTERNACIONALES DE LA ENERGÍA Y DE LA INDUSTRIA PARAESTATAL.
- DIRECCIÓN GENERAL DE MINAS.
- DIRECCIÓN GENERAL DE MINEROMETALURGIA.
- DIRECCIÓN GENERAL DE SIDERURGIA.
- DIRECCIÓN GENERAL DE FERTILIZANTES Y DE LA INDUSTRIA PARAESTATAL QUÍMICA Y PETROQUÍMICA SECUNDARIA.
- DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA PARAESTATAL, NAVIERA, FERROVIARIA Y DEL AUTOTRANSPORTE.
- DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA PARAESTATAL METALMECÁNICA Y DE BIENES DE CAPITAL.
- DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA PARAESTATAL DEL AZÚCAR Y DE INDUSTRIAS DIVERSAS.
- DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO.

- DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS LABORALES.
- DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN SECTORIAL.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS Y ORGANIZACIÓN SECTORIALES.
- DIRECCIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN SECTORIAL.
- CENTRO DE PROMOCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.
- CENTRO NACIONAL DE AHORRO ENERGÉTICO.
- COMISIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA NUCLEAR.
- COMISIÓN NACIONAL DE SEGURIDAD NUCLEAR Y SALVAGUARDIAS.

LA SECRETARÍA, A TRAVÉS DE SUS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DESARROLLARÁ SUS ACTIVIDADES EN FORMA PROGRAMADA, CONFORME AL SISTEMA NACIONAL DE PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA Y CON BASE EN LAS POLÍTICAS QUE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y PRIORIDADES DEL DESARROLLO NACIONAL QUE ES TABLEZCA EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.

CORRESPONDE ORIGINALMENTE AL SECRETARIO, EL TRÁMITE Y RESOLUCIÓN DE LOS ASUNTOS DE LA COMPETENCIA DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL, ASÍ COMO LA REPRESENTACIÓN DE LA MISMA.

DEBE FIJAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA POLÍTICA DE LA SECRETARÍA, ASÍ COMO DIRIGIR LAS ACTIVIDADES RELATIVAS A LA CONDUCCIÓN, PROGRAMACIÓN, COORDINACIÓN, VIGILANCIA Y EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL QUE CORRESPONDA COORDINAR A LA SECRETARÍA, DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS, OBJETIVOS Y METAS QUE DETERMINE EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.



**ORGANIGRAMA.**



#### 4.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL PARA EL SECTOR PÚBLICO; OBSTÁCULOS A SUPERAR.

DURANTE LOS ÚLTIMOS SEIS MESES HA ESTADO PRESENTE EN -- LOS PERIÓDICOS, SEMINARIOS Y ENTREVISTAS EL TEMA DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, TÉRMINO UTILIZADO POR EL SECRE-- TARIO DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA -- PARAESTATAL, LICENCIADO ALFREDO DEL MAZO EN SU COMPARE-- CENCIA ANTE LA CÁMARA DE DIPUTADOS EL DÍA 11 DE NOVIEM-- BRE DE 1986.

EL LICENCIADO DEL MAZO HABLÓ SOBRE LA RECONVERSIÓN IN-- DUSTRIAL DEL SECTOR PARAESTATAL, EL MONTO DE RECURSOS -- QUE SE DEDICARÁ A ELLO Y LAS INDUSTRIAS QUE SE RECON-- VERTIRÁN. EXPLICÓ QUE "LA RECONVERSIÓN ES CONDICIÓN -- NECESARIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN NUE-- VO ESQUEMA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL, ASÍ, AL -- PROCESO DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA, PRODUCTIVA Y DE ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y RAMAS INDUSTRIALES, SE LE DOMINA: RECONVERSIÓN INDUSTRIAL". (10)

TAMBIÉN EXPRESÓ QUE MÉXICO ENFRENTA UN RETO: SE TIENEN QUE CREAR UN MILLÓN DE EMPLEOS ANUALES DURANTE LOS -- PRÓXIMOS QUINCE AÑOS; SE TIENE QUE IMPRIMIR MÁS RENTA-- BILIDAD Y EFICACIA AL CAMPO; SER MÁS COMPETITIVOS IN-- DUSTRIALMENTE; SE DEBE GENERAR EL SUFICIENTE AHORRO IN-- TERNO QUE PERMITA CONSOLIDAR LA PLANTA PRODUCTIVA, EN SÍNTESIS, ES URGENTE RESPONDER A LOS RETOS DE UNA COM-- PLEJA SITUACIÓN INTERNACIONAL Y A LAS NUEVAS EXIGENCIAS SOCIALES QUE EL PROPIO PAÍS HA PROPICIADO.

(10) COMPARECENCIA DEL LIC. ALFREDO DEL MAZO, SECRETA-- RIO DEL SENIP.

EL PROPÓSITO, DICE EL LICENCIADO DEL MAZO, ES DARLE -- COMPETITIVIDAD Y EFICACIA A NUESTRA INDUSTRIA, REQUISITO INDISPENSABLE PARA ACCEDER AL COMERCIO EXTERIOR Y -- DEPENDER CADA DÍA MENOS DE LOS INESTABLES MERCADOS DE MATERIAS PRIMAS. SE PRETENDE IMPRIMIR UNA NUEVA DINÁMICA AL RITMO DE DESARROLLO SUSTENTADA SOBRE BASES FIRME Y DURABLES QUE OFREZCAN MÁS Y MEJORES OPORTUNIDADES DE EMPLEO A LOS OBREROS MEXICANOS.

SE CANALIZARÁN PARA ESTE PROPÓSITO 3.2 BILLONES DE PESOS DE FINANCIAMIENTO DURANTE LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS, INCLUSO NACIONAL FINANCIERA HA CREADO UN FIDEICOMISO PARA LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL.

ES PRECISAMENTE, SOBRE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL QUE SE PLANTEARÁN ALGUNAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LLEVARLA A CABO EN MÉXICO, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN OPINIONES DEL SECTOR OBRERO Y DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS.

EL SEÑOR FIDEL VELÁZQUEZ SÁNCHEZ, SECRETARIO GENERAL DE LA CONFEDERACIÓN DE TRABAJADORES DE MÉXICO (CTM), MANIFESTÓ QUE EL MOVIMIENTO OBRERO ORGANIZADO Opondrá toda su fuerza moral y política a cualquier programa gubernamental de reconversión industrial que implique el cese masivo de trabajadores. SEÑALÓ, ASIMISMO QUE ES NECESARIO EVITAR QUE SE AGUDICE EL FENÓMENO DE LA DESOCUPACIÓN, EL CUAL AFECTA YA A MÁS DE TRES MILLONES DE COMPATRIOTAS.

PARA EL CONGRESO DEL TRABAJO, MODERNIZACIÓN O RECONVERSIÓN SE HA CONVERTIDO EN DESTRUCCIÓN DE CONTRATOS CO-

LECTIVOS DE TRABAJO: EN LOS ÚLTIMOS DIEZ MESES, CIENTO MIL OBREROS HAN PERDIDO SUS PUESTOS DE TRABAJO EN SEIS RAMAS INDUSTRIALES; CINCUENTA MIL FUERON AFECTADOS POR LOS NUEVOS PROCESOS LABORALES Y SUFRIERON CAMBIOS EN SUS CONTRATOS; DIEZ MIL BURÓCRATAS SE ENFRENTAN A CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS; EN PROMEDIO SE PRESENTAN UNOS 20 CIERRES DIARIOS DE EMPRESAS Y A CAMBIO SE ESCATIMAN PAGOS DE LIQUIDACIONES, NUEVAS CONQUISTAS Y RESPETO A LAS ORGANIZACIONES SINDICALES.

CONSIDERAMOS QUE EL SEÑOR VELÁZQUEZ TOCA UN PUNTO IMPORTANTE DENTRO DE TODO LO QUE ES LA RECONVERSIÓN: EL EMPLEO. SE ESTÁ CONSIDERANDO ÚNICAMENTE UNA MODERNIZACIÓN EN LA INDUSTRIA, NO TOMAN EN CUENTA ASPECTOS POLÍTICOS, EDUCATIVOS Y ECONÓMICOS, ADEMÁS QUE HACEN UNA COMPARACIÓN CON PAÍSES COMO CHINA, ESPAÑA, ESTADOS UNIDOS, TAIWÁN, ENTRE OTROS, PERO NO TOMAN EN CONSIDERACIÓN QUE CADA PAÍS TIENE SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES, COMO SE VAN PRESENTANDO SE VAN RESOLVIENDO. SE CREE TAMBIÉN, QUE LA RECONVERSIÓN ES LA PANACEA PARA EL PAÍS, PUESTO QUE LA ENTRADA DE MÉXICO AL GATT IMPLICA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO, Y ESTO NOS HACE RECORDAR EL SEXENIO DEL LICENCIADO JOSÉ LÓPEZ PORTILLO EN QUE EL PETRÓLEO FUE LO MÁS IMPORTANTE, ES DECIR, LA ECONOMÍA SE PETROLIZÓ.

NO QUEREMOS AFIRMAR QUE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL SEA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA POR EL QUE ATRAVIESA NUESTRO PAÍS PERO ES UNA PARTE DE LA SOLUCIÓN, YA LO AFIRMA ASÍ EL LICENCIADO DEL MAZO EN SU COMPARENCIA:

"LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL A LA QUE EL GOBIERNO CONVOCA SÓLO SERÁ POSIBLE CON LA PARTICIPACIÓN CONCERTADA DE LOS DIVERSOS SECTORES SOCIALES, NO ES MERO EJERCICIO TÉCNICO, SINO PROCESO POLÍTICO QUE EXIGE EL ESFUERZO COMPARTIDO DE LOS MEXICANOS.

EN MÉXICO, LA ESTRATEGIA DE RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, PLANTEADA EN EL PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR (1984-1988), TIENE COMO PROPÓSITO FUNDAMENTAL CONSOLIDAR AL PAÍS COMO UNA POTENCIA INDUSTRIAL INTERMEDIA HACIA FINES DEL PRESENTE SIGLO".

#### 4.6. OBSTÁCULOS A SUPERAR EN EL SECTOR PRIVADO.

NO PODEMOS HABLAR DE ESTE PUNTO EN FORMA SEPARADA CUANDO NOS REFERIMOS A LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO YA QUE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN EL APARATO PRODUCTIVO LOS UNEN. A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS LOS OBSTÁCULOS A SUPERAR DE MANERA PRIORITARIA EN EL SECTOR PRIVADO.

1. ENTENDER LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL COMO UNA NECESIDAD DE NUESTRO PAÍS, DIFERENTE A LOS PAÍSES EXTRANJEROS EN LOS QUE SE HA DADO, DEBEMOS VERLA COMO UN DESARROLLO PROPIO GENERADO POR NOSOTROS MISMOS Y NO COMO SE VE AHORA, DADO POR IMPULSO DEL ESTADO, TRATANDO DE NO QUEDARSE ATRÁS EN COMPARACIÓN A LOS PERÍODOS GUBERNAMENTALES ANTERIORES Y DEJAR ALGO DE IMPACTO NACIONAL TANTO EN COMERCIO CON LA ENTRADA DE MÉXICO AL GATT COMO EN EL APARATO PRODUCTIVO CON

LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL SIN ENTENDER LO QUE ES -  
PLANEACIÓN EN SUS DIFERENTES ETAPAS.

CON ELLO SÓLO ESTAMOS REAFIRMANDO MÁS EL TÍTULO QUE  
NOS HEMOS GANADO DE "PAÍS IMITADOR".

2. RECONOCER QUE TENEMOS UNA URGENCIA TOTAL DE DIVISAS,  
POSEEMOS UN ENDEUDAMIENTO EXTERNO EL CUAL URGE LI-  
QUIDAR PERO AUNQUE ES IMPORTANTE LA ENTRADA DE DIVI-  
SAS ES NECESARIO VOLVER A ÉPOCAS PASADAS Y ADOPTAR  
UN SISTEMA DE ECONOMÍA HACIA ADENTRO, DEJAR DE IMPOR-  
TAR, SATISFACER EL MERCADO INTERNO Y DESPUÉS VOLVER  
AL SISTEMA DE ECONOMÍA HACIA AFUERA Y EXPORTAR.
3. COMENZAR POR FABRICAR PRODUCTOS DE USO, NO DE LUJO.
4. MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE MANERA QUE -  
SE PUEDA COMPETIR EN EL EXTRANJERO, DIVERSIFICA-  
CIÓN DE LOS PRODUCTOS, SUPERAR EL PROTECCIONISMO --  
INDISCRIMINADO OTORGADO POR EL ESTADO AL SECTOR IN-  
DUSTRIAL.
5. AUMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN YA QUE EN OCA-  
SIONES SE HA PRESENTADO EL PROBLEMA DE QUERER EXPOR-  
TAR Y CUANDO LLEGA LA SOLICITUD DEL PRIMER PEDIDO -  
LA CAPACIDAD INSTALADA NO ES CAPAZ DE SATISFACER --  
NI SIQUIERA UN PEDIDO DE MUESTRA.

AHORA BIEN EXISTEN OTROS OBSTÁCULOS QUE NO NOS DEJAN -  
LLEGAR A UN DESARROLLO INDUSTRIAL DE RELEVANTE IMPORTAN-  
CIA COMO SON:

1. LA CULTURA.
2. DEPENDENCIA ECONÓMICA.
3. DESCONFIANZA POLÍTICA Y DE INVERSIÓN.

EL CAMBIO QUE ES NECESARIO ES SOCIOCULTURAL, MENTAL EN LA INDUSTRIA Y EN LA ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD.

## V. CONCLUSIONES.

DURANTE EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACIÓN HEMOS PODIDO OBSERVAR EL DESARROLLO QUE HA TENIDO MÉXICO, DESDE UNA INCIPIENTE INDUSTRIA EN EL PORFIRIATO, HASTA LLEGAR A SER UNO DE LOS PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO EN AMÉRICA LATINA, SE HAN SUSCITADO HECHOS PROVOCANDO UN CAMBIO CONSTANTE Y GRADUAL EN LA SITUACIÓN POLÍTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL EN NUESTRO PAÍS.

PODEMOS MENCIONAR QUE BAJO EL RÉGIMEN DE PORFIRIO DÍAZ CRECIÓ LA RED FERROVIARIA, EN 1877 APENAS SE CONTABA CON 460 KILÓMETROS Y SE AUMENTÓ A 19,000 KILÓMETROS; PARALELAMENTE, LAS COMUNICACIONES POSTAL, TELEGRÁFICA Y AUN TELEFÓNICA, SE AMPLIARON HASTA CUBRIR MUY BUENA PARTE DEL TERRITORIO NACIONAL. SE HICIERON OBRAS PORTUARIAS EN VERACRUZ, TAMPICO Y SALINA CRUZ. SE CREARON UNA SERIE DE BANCOS QUE HICIERON POSIBLE EL CRECIMIENTO DE LA AGRICULTURA, LA MINERÍA, EL COMERCIO Y LA INDUSTRIA.

DURANTE 1910-1920 EXPLOTA LA REVOLUCIÓN MEXICANA Y LA SITUACIÓN DEL PAÍS SE VE AFECTADA, Y ES DURANTE LA DÉCADA DE 1920-1930, BAJO EL RÉGIMEN DE DOS GENERALES: ALVARO OBREGÓN Y PLUTARCO ELIAS CALLES, QUE NUEVAMENTE MÉXICO EMPIEZA SU DESARROLLO, SE CREA EL BANCO DE MÉXICO, LA COMISIÓN NACIONAL DE CAMINOS Y EL BANCO NACIONAL DE CRÉDITO EJIDAL, SE EMPIEZA A DAR APOYO A LA AGRICULTURA.

EN 1930-1940 SE CREAN: FERROCARRILES NACIONALES, NACIONAL FINANCIERA, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO AGRÍCOLA ---

(BANRURAL), PETRÓLEOS MEXICANOS Y EL BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR. LOS PRINCIPALES HECHOS FUERON LA EXPROPIACIÓN PETROLERA Y LA REFORMA AGRARIA DURANTE EL MANDATO DEL GENERAL LÁZARO CÁRDENAS.

A FINES DE LA DÉCADA DE LOS TREINTA, EL SECTOR MANUFACTURERO EMPIEZA A CONVERTIRSE EN EL MÁS DINÁMICO DE LA ECONOMÍA MEXICANA, ESTO DEBIDO A LAS OPORTUNIDADES DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO QUE SE OFRECÍAN EN COMPARACIÓN CON LAS DEMÁS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS, LA AGRICULTURA REPRESENTABA EL SECTOR MÁS IMPORTANTE POR SU CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO, A LA GENERACIÓN DE INSUMOS, BIENES, SALARIOS Y A LA BALANZA DE PAGOS.

A RAÍZ DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL SE CREAN CONDICIONES FAVORABLES PARA DAR MAYOR ATENCIÓN AL SECTOR INDUSTRIAL, YA QUE SE DIÓ UNA BAJA EN LAS IMPORTACIONES Y SE GENERARON MÁS PRODUCTOS DENTRO DEL PAÍS. SE CREA ENTONCES ALTOS HORNOS DE MÉXICO, SOSA DE TEXCOCO Y COBRE DE MÉXICO, ASÍ COMO EL SEGURO SOCIAL.

AL TÉRMINO DE LA GUERRA, SE VUELVE A DAR EL MISMO FENÓMENO, UNA DEMANDA DE ARTÍCULOS IMPORTADOS Y COMO CONSECUENCIA SE DESESTIMULA EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL Y AUMENTA EL DÉFICIT COMERCIAL EXTERNO. ESTA SITUACIÓN PRESENTÓ UN PROBLEMA ESTRUCTURAL Y DE INSUFICIENTE DESARROLLO INDUSTRIAL, BAJOS NIVELES DE EMPLEO Y AFECTÓ A LA ECONOMÍA NACIONAL LOS CAMBIOS EN LA ECONOMÍA MUNDIAL PROVOCANDO QUE EL ESTADO EMPEZARA A TENER MAYOR INJERENCIA EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO. SE CONSIDERÓ AL SECTOR INDUSTRIAL COMO LA MEJOR ALTERNATIVA PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO MÁS INTEGRADO Y AUTOSOSTENIDO.



A FINES DE LOS AÑOS CUARENTA EL GOBIERNO ESTABLECIÓ MEDIDAS DE PROTECCIÓN A LA INDUSTRIA FRENTE A LA COMPETENCIA EXTERNA: INCENTIVÓ LA ENTRADA DE PRODUCTORES CON EL FIN DE ASEGURAR EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA EN EL PAÍS, ASÍ COMO CREAR CONDICIONES DE RENTABILIDAD PARA LA INVERSIÓN. TAMBIÉN SE INCENTIVÓ EL CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN EN LA INDUSTRIA COMO: LA POLÍTICA DE PRECIOS DE GARANTÍA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS PARA CREAR BAJOS COSTOS DE MATERIA PRIMA Y DE FUERZA DE TRABAJO; MAYOR ESTABLECIMIENTO DE EMPRESAS PÚBLICAS Y LA CREACIÓN DE BANCOS DE FOMENTO.

CON LA FINALIDAD DE ACTUAR CADA VEZ MÁS COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO, EL ESTADO AUMENTA SU GASTO, ORIENTADO PRINCIPALMENTE A LA CREACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA Y SOCIAL, Y AL DESARROLLO DE SECTORES ESTRATÉGICOS. A PARTIR DE LOS AÑOS CUARENTA TIENEN UNA PARTICIPACIÓN CRECIENTE LAS INVERSIONES PÚBLICAS DESTINADAS AL SECTOR INDUSTRIAL.

POCO A POCO EL PAÍS VA CRECIENDO Y SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE SU POBLACIÓN, SE CREA EL ISSSTE, CONASUPO; EL DÓLAR SE MANTIENE ESTABLE FRENTE AL PESO 1 DÓLAR POR \$12.50, YA EN 1942 DE ESTAR 1 DÓLAR A \$2.60 SUBE UN DÓLAR POR \$3.60.

DURANTE LA DÉCADA DE 1960-1970 EL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO OFRECÍA UNA AMPLIA FRONTERA DE INVERSIONES RENTABLES A RAÍZ DEL AMPLIO PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEBIDO AL AVANCE TECNOLÓGICO DE LOS PAÍSES DESARROLLADOS, AL QUE SE TENÍA GRAN ACCESO Y QUE

TAMBIÉN ERA INTRODUCIDO POR LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES. ESTO PROVOCÓ UN INCREMENTO EN EL MERCADO, FOMENTANDO EL CRECIMIENTO. EN LOS PRIMEROS AÑOS DE LOS SETENTA, LA ESTRATEGIA DE INDUSTRIALIZACIÓN EMPEZÓ A MOSTRAR SUS LIMITACIONES, ENTRE OTROS FACTORES SU DINÁMICA REQUERÍA UN COMPONENTE IMPORTADO CADA VEZ MAYOR.

BAJO EL MANDATO DEL LICENCIADO LUIS ECHEVERRÍA, HUBO UNA MEJOR DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO, SE MEJORÓ EL NIVEL DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBRERA Y CAMPESINA Y SE DA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES.

CUANDO EL LICENCIADO LÓPEZ PORTILLO ASCIENDE AL PODER EJECUTIVO SE CREA EL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO Y EL SISTEMA ALIMENTARIO MEXICANO (SAM), SE ORDENA LA DEVALUACIÓN Y EL HECHO IMPORTANTE DE SU MANDATO: LA EXPROPIACIÓN DE LA BANCA.

SE DA TAMBIÉN, A PARTIR DE 1978, EL AUGE PETROLERO QUE AUMENTÓ LA DISPONIBILIDAD DE DIVISAS TANTO POR LAS EXPORTACIONES COMO POR EL MAYOR ENDEUDAMIENTO EXTERNO.

CON LO EXPUESTO ANTERIORMENTE VEMOS QUE DE ALGUNA MANERA CADA DÉCADA O SEXENIO HA DEJADO ALGO, UNA EXPROPIACIÓN PETROLERA, UN SEGURO SOCIAL, UNA DEVALUACIÓN, UNA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA. ESTE SEXENIO NO SE PUEDE QUEDAR ATRÁS, SE LE CONSIDERA COMO UNA DE LOS MÁS ESTABLES Y PARA TERMINAR SURGE: LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, TÉRMINO QUE PARA ALGUNAS PERSONAS NO ES CLARO, PARA OTRAS ES UN TÉRMINO DE MODA Y OTRAS MÁS ES LA MODERNIZACIÓN DEL APARATO PRODUCTIVO.

ASÍ FUERON LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN UNA ENCUESTA -- EFECTUADA ENTRE PROPIETARIOS Y EJECUTIVOS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS:

1. PARA EL 40% EL TÉRMINO FUE CREADO, INTRODUCIDO Y -- "EXPLOTADO" POR EL GOBIERNO.
2. EL 30% NO SABE QUE SIGNIFICA EL TÉRMINO.
3. EL 11% LO CONSIDERA MÁS EN TÉRMINO DE MODA QUE UN -- PLAN QUE RESUELVIA ALGÚN PROBLEMA.
4. EL 22% NO ENTIENDE LA INCONGRUENCIA DEL GOBIERNO QUE -- PIDE A LA PLANTA INDUSTRIAL "QUE REALICE UN ESFUER-- ZO DE ADAPTACIÓN" CUANDO LA SITUACIÓN ECONOMICA --- DE SUS EMPRESAS Y SU EXCESIVA BUROCRACIA IJUESTRAN -- POBRE EFECTIVIDAD.
5. EL 14% CONSIDERA QUE ES OTRO PLAN MÁS (UTOPÍA) QUE -- DIFÍCILMENTE SE CUMPLIRÁ PORQUE NO SE ESTÁN DANDO - LAS CONDICIONES NECESARIAS, TANTO INTERNAS COMO EX- TERNAS.
6. EL 7% AFIRMA QUE SÓLO ES UN NOMBRE MÁS PARA QUE EL - INDUSTRIAL CAMBIE SU FORMA DE ACTUAR.
7. PARA EL 18% ES LA MODERNIZACIÓN DEL APARATO PRODUC- TIVO, PARA EL 15% ES LA ADAPTACIÓN DE LA PLANTA IN- DUSTRIAL.

CREEMOS QUE ESTOS RESULTADOS SON CLAROS, EL LICENCIADO DEL MAZO HABLA DE ESA RECONVERSIÓN EN LA INDUSTRIA PE- RO, LA GENTE SE PREGUNTA ¿ ESTA RECONVERSIÓN SACARÁ AL PAÍS DE LA CRISIS ECONÓMICA ACTUAL O LA AGUDIZARÁ?

POR PARTE DEL GOBIERNO NO HA HABIDO RESPUESTA A ESTAS - INTERROGANTES, HAN DEJADO A UN LADO HECHOS COMO QUE ESA RECONVERSIÓN NO SÓLO SERÁ EN LA INDUSTRIA SINO TAMBIÉN EN LA EDUCACIÓN, NO SE PUEDE DAR UN CAMBIO TAL SI LA -- GENTE NO ESTÁ PREPARADA PARA ELLO, SIEMPRE HA HABIDO UN MIEDO A LO DESCONOCIDO Y SI AÑADIMOS QUE EL TÉRMINO NO HA SIDO ACLARADO, NO SE PUEDE LLEGAR A MÁS.

PARA QUE SE PUEDA LLEVAR A CABO LA RECONVERSIÓN ES NECESARIA UNA PLANEACIÓN Y ÉSTA TAMPOCO SE HA DADO, NI A -- CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO Y SÍ SE PUEDE PENSAR QUE -- FUE UNA "BANDERA POLÍTICA" DEL LICENCIADO DEL MAZO.

UN PUNTO IMPORTANTE QUE CONSIDERAMOS ES QUE NO NOS PODEMOS COMPARAR CON NINGÚN OTRO PAÍS EN QUE SE HAYA DADO -- LA RECONVERSIÓN PORQUE, DEFINITIVAMENTE, NO SOMOS IGUALES Y NI SIQUIERA ES LA MISMA SITUACIÓN, EN ALGUNOS -- PAÍSES SE LLEVÓ A CABO ESTANDO EN GUERRA PARA PRODUCIR ARMAMENTO, COMO FUÉ EL CASO DE EUROPA, PERO AL TERMINAR ÉSTA, VOLVÍAN A SU ESTADO ORIGINAL COMO INDUSTRIA DE -- BIENES DE CONSUMO DURADERO; INDUSTRIA PESADA, ETC. ADEMÁS QUE TODO ESTE MOVIMIENTO PRODUJO UN CAMBIO SOCIAL, DIFERENTES FORMAS DE SER Y DE PENSAR, CAMBIO ECONÓMICO, MÁS AUTOSUFICIENCIA Y MEJOR ENDEUDAMIENTO EXTERNO, ASÍ COMO TAMBIÉN UN CAMBIO POLÍTICO. EN SÍ, SE HA DADO UNA PLANEACIÓN, TANTO TÁCTICA COMO ESTRATÉGICA.

EN RELACIÓN A ESTE PUNTO, UN ESTUDIO REALIZADO POR LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE AMÉRICA LATINA, (ONUDI), SEÑALA QUE LOS ÚNICOS PAÍSES QUE PUEDEN ASPIRAR A RECONVERTIR SU PLAN-

TA PRODUCTIVA SON BRASIL Y MÉXICO, PARA ESTO CONSIDERAMOS QUE ENTRE AMBOS PAÍSES EXISTEN LAS SIGUIENTES DIFERENCIAS:

- A) LA FUGA DE CAPITALES NO EXISTE, PRÁCTICAMENTE, EN BRASIL.
- B) LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE BRASIL ES MÁS INTEGRADA QUE LA DE MÉXICO.
- C) MÉXICO TIENE UN REZAGO IMPORTANTE EN EL RENGLÓN DE BIENES DE CAPITAL Y CON ELLO DE MANO DE OBRA CALIFICADA.
- D) BRASIL DEDICA MAYORES RECURSOS AL FOMENTO DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO DESDE HACE MÁS DE 25 AÑOS.

DE ACUERDO CON ESTO, NO ENCONTRAMOS RELACIÓN ALGUNA AL QUERER COMPARAR LO QUE SUCEDIÓ EN CHINA, URSS, ESPAÑA, FRANCIA, ESTADOS UNIDOS CON LA RECONVERSIÓN Y MÉXICO, PUES COMO SE HA MENCIONADO A LO LARGO DE ESTA INVESTIGACIÓN SOMOS UN PAÍS CON CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES MUY DISTINTAS AL RESTO DEL MUNDO.

SE HABLA DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO COMO UN PROYECTO, NO DUDAMOS QUE SE PUEDA LLEVAR A CABO PERO EN LA REALIZACIÓN DE ÉL SE VEN VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE REALIZARLO, PREGUNTAMOS: ¿QUÉ PASARÁ CON LA MAQUINARIA QUE SE TIENE, SE VA A VENDER, A TIRAR? ¿MÉXICO SE ENDEUDARÁ MÁS CON LOS BANCOS EXTRANJEROS? ¿HABRÁ MÁS EMPLEO O DESEMPLEO? ¿ESTO CAUSARÁ UN MOVIMIENTO SOCIAL? ¿SE HA PLANEADO DEBIDAMENTE O LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL ES UNA BANDERA POLÍTICA?. EL TIEMPO DARÁ RESPUESTA A ESTAS INTERROGANTES.

## VI. RECOMENDACIONES.

LA PLANEACIÓN DEBE SER UN ESFUERZO REITERADO QUE RECIBE CONSTANTEMENTE ATRASOS Y ADELANTOS, ACIERTOS Y ERRORES, CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS. UN PLAN QUE NO ES REVISADO TIENE LA MISMA VIGENCIA QUE UN RAYO EN LA OSCURIDAD. PLANEAR ES EN ESENCIA UNA TAREA SIN FIN, CUYA REALIZACIÓN CONTINUA REPRESENTA UN PROCESO DE APRENDIZAJE PERMANENTE AL CONFRONTAR LO PREVISTO CON LO REALIZADO.

PLANEAR ESTRATÉGICAMENTE SIGNIFICA SEPARAR LO IMPORTANTE DE LO URGENTE, HECHO QUE SE MANIFIESTA AL DEFINIR -- LOS LLAMADOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, CUYO LOGRO GARANTIZA LA SANA SOBREVIVENCIA DE LA EMPRESA, UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA Y PARTICULARMENTE SU ADAPTACIÓN AL MEDIO. POR ESO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEBE HACERSE EN TODAS CIRCUNSTANCIAS, PLANEAR NO ES VERBO QUE SOLO SE CONJUGA EN LOS BUENOS TIEMPOS, SINO EN TODOS AQUELLOS, EN LOS DEL CRECIMIENTO, EN LOS DEL RETROCESO Y AÚN EN LOS DEL ESTANCAMIENTO. EL ÚNICO TIEMPO DONDE NO TIENE CABIDA ES EN EL DE LA IMPROVISIÓN.

DE ESTAS ACTIVIDADES, LA INDUSTRIA NO PUEDE SUSTRARSE, MENOS AÚN SI CONSIDERAMOS LO ESPECULATIVO DE MUCHOS MERCADOS A LOS QUE CONCORRE, EN LOS QUE JUEGA UN PAPEL RELEVANTE EL TIPO DE CAMBIO DE LAS MONEDAS, CUYOS MOVIMIENTOS PUEDEN OBEDECER A RAZONES MUY LÓGICAS DE LOS ASPECTOS PROPIOS DE LA INDUSTRIA.

EN LOS AÑOS RECIENTES EL AVANCE DE LA INDUSTRIA HA SIDO IMPORTANTE, SU CONTRIBUCIÓN AL PRODUCTO, LAS EXPORTACIONES Y EL EMPLEO ES PALPABLE. SIN EMBARGO NO PODEMOS --

CONFORMARNOS CON LO QUE FUÍMOS, MENOS CON LO QUE SOMOS SERÍA TANTO COMO PRETENDER QUE NUESTRO PRESENTE PERMANECA ESTÁTICO. DEBEMOS RECONOCER EN CAMBIO QUE EXISTEN RETOS EN EL HORIZONTE. PLANTEEMOS TAN SÓLO ALGUNAS INTERROGANTES: ¿CONTINUARÁ EL DETERIORO DE LAS INDUSTRIAS BÁSICAS EN LOS ESTADOS UNIDOS EN BENEFICIO DE LAS PROPIAS DE OTROS PAÍSES? ¿HASTA DÓNDE Y CUANDO SEGUIRÁ ENDEUDÁNDOSE CON EL EXTERIOR DICHO PAÍS PARA FINANCIAR EL DÉFICIT DE SU BALANZA COMERCIAL ANTES QUE CORREGIRLO CON MEDIDAS INTERNAS QUE NOS PUEDEN AFECTAR? ¿CUÁL SERÁ EN MÉXICO LA POLÍTICA CAMBIARIA? ¿CÓMO EVOLUCIONARÁN LOS PRECIOS Y TARIFAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS?.

ES EVIDENTE QUE CONTESTAR A DICHS PLANTEAMIENTOS ES UNA ACTIVIDAD POR DEMÁS COMPLICADA, SI NO ES QUE PROPIA PARA ADIVINOS. SIN EMBARGO, LOS IMPACTOS PROBABLES EN NUESTRAS RESPECTIVAS OPERACIONES DE LAS DIFERENTES RESPUESTAS QUE PODEMOS DAR A DICHS CUESTIONAMIENTOS -- PONEN DE MANIFIESTO LA NECESIDAD DE PREPARARSE PARA -- AFRONTARLOS Y NO ESPERAR A QUE SEA DEMASIADO TARDE, -- REDUCIENDO AL MÍNIMO NUESTRO MARGEN DE MANIOBRA.

POR OTRO LADO QUEDA CLARO QUE BUENA PARTE DE LA SOLUCIÓN ANTICIPADA DE AQUELLO QUE NOS PUEDE AFECTAR DEPENDE DE NOSOTROS PORQUE SÓLO EN NUESTRA PROPIA CAPACIDAD ESTÁ LA POSIBILIDAD DE ACRECENTAR LOS PUESTOS FUERTES Y AMINORAR LOS DÉBILES, SÓLO CON EL ESFUERZO INTERNO PODREMOS FORTALECER CONSISTENTEMENTE NUESTRA POSICIÓN, LO DEMÁS ES APOSTARLE A LA SUERTE; A QUE EL MUNDO SE MUEVA PARA NOSOTROS MISMOS, A QUE LAS POLÍTICAS ECONÓMICAS SE DISEÑEN A NUESTRA MEDIDA, EN FIN, A ESPERAR QUE LAS

COSAS PASEN, AUNQUE ELLO ENTRAÑE EL RIESGO DE QUE NOSOTROS PASEMOS CON ELLAS.

EN ESTE SENTIDO PUEDE DECIRSE, PARTIENDO DE UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO, QUE LA INDUSTRIA MEXICANA TIENE OTRAS RAMAS PRIORITARIAS:

1. MINERÍA.
2. SIDERÚRGICA.
3. AZUCARERA.
4. FERTILIZANTES.

ESTAS CUATRO ÁREAS PUEDEN FORTALECER SU POSICIÓN FUTURA, LA APLICACIÓN DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS A SUS TRABAJOS DE EXPLORACIÓN, EXPLOTACIÓN, EXCAVACIÓN, BENEFICIO Y MANTENIMIENTO Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD MEDIANTE EL CONTROL ESTADÍSTICO. ESTOS TRABAJOS SON LA COLUMNA VERTEBRAL DE LA INDUSTRIA, POR ELLO ELEVAR LA CONFIABILIDAD DE LOS CÁLCULOS REQUIERE DE SOFISTICADOS PROCESOS MATEMÁTICOS QUE ÚNICAMENTE PUEDEN SER DESARROLLADOS POR COMPUTADORA, LO CUAL AL OCURRIR DOTA AL PARTICIPANTE DE UNA RÁPIDA Y DETALLADA CAPACIDAD DE RESPUESTA. POR OTRO LADO EL CRECIENTE COSTO DE EQUIPO HACE INDISPENSABLE ASEGURAR SU EFECTIVIDAD, ES DECIR QUE SU UTILIZACIÓN SE RIJA POR UN PLAN DE OPERACIÓN QUE OPTIMICE AL MISMO TIEMPO EL USO DE LOS RECURSOS Y QUE ESTÉ SOPORTADO POR UNA TECNOLOGÍA CONFIABLE.

EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD SE FUNDA EN UN PRINCIPIO BÁSICO: HACER BIEN LAS COSAS A LA PRIMERA Y ÚNICA VEZ, - PARA ELLO SE UTILIZA EL CONTROL ESTADÍSTICO MEDIANTE UN INTENSO TRABAJO EN EQUIPO.



UNA EMPRESA ES UNA UNIDAD QUE AÑADE VALOR AL TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS, EN SU INTERIOR ÉSTA MISMA DIVISIÓN PUEDE APLICARSE, O SEA, TODAS SUS ÁREAS INCLUYENDO LAS ADMINISTRATIVAS RECIBEN INSUMOS QUE TRANSFORMAN EN PRODUCTOS. EN SUMA TODAS Y CADA UNA DE LAS PARTES QUE LA COMPONEN TIENEN INTERNAMENTE UN CLIENTE CUYOS REQUERIMIENTOS DEBE SATISFACER. POR ESO ESTA FILOSOFÍA SE DENOMINA CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, PORQUE SE APLICA A TODO LO LARGO Y ANCHO DE LA EMPRESA.

SE TRATA PUES DE MEJORAR MEDIANTE MÉTODOS ESTADÍSTICOS SENCILLOS LA CALIDAD DEL TRABAJO DE TODOS SUS INTEGRANTES. SE PARTE ASÍ, DEL PRINCIPIO DE QUE EL MEJOR CONTROL ES EL AUTOCONTROL, Y ESTO SE FUNDA EN LA CREENCIA DE QUE EL DESEO DE SUPERACIÓN ES INTRÍNSECO AL HOMBRE, SIN IMPORTAR SU RAZA, UBICACIÓN GEOGRÁFICA O PAÍS AL QUE PERTENEZCA.

READAPTAR LA PLANTA PRODUCTIVA NO ES PROCESO QUE PUEDA DARSE EN EL VACÍO, POR EL CONTRARIO, ES NECESARIO DEFINIR UN HORIZONTE QUE PERMITA CONOCER EL QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE Y CÓMO. ESTO HACE NECESARIO UN PROGRAMA NACIONAL DE READAPTACIÓN INDUSTRIAL LO QUE EN ESENCIA SERÍA UNA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS.

PARECERÍA UN PERÍODO LARGO, PERO PENSEMOS EN PLANTAS COMO LAS SIDERÚRGICAS, PETROQUÍMICAS Y OTRAS QUE REQUIEREN DE CUATRO AÑOS PARA ESTABLECERSE Y DE OTRO TANTO PARA ALCANZAR SU CAPACIDAD. A SU VEZ, LOS LOGROS DE COREANOS Y BRASILEÑOS NOS DEMUESTRAN NO SÓLO EL PLAZO DE ESFUERZO SINO LA NECESIDAD DE CONSISTENCIA Y PERSEVERANCIA.

PLANEAR NUESTRA READAPTACIÓN IMPLICA OBSERVAR LAS TRANSFORMACIONES QUE OTROS REALIZAN. ASÍ, DETECTAREMOS OPORTUNIDADES, O BIEN, RIESGOS A MERCADOS QUE HOY PARECEN SEGUROS, NO OBSTANTE, DEBEMOS VER LA EXPERIENCIA AJENA ATENDIENDO A SUS PROPIAS CIRCUNSTANCIAS, PARA EVITAR CAER EN IMITACIONES QUE IGNOREN NUESTRA REALIDAD. POR EJEMPLO, INHIBIR EL CRECIMIENTO SIDERÚRGICO DEL PAÍS SÓLO PORQUE LO ESTÁN HACIENDO ALGUNOS PAÍSES AVANZADOS, SERÍA COMO CONSTRUIR EN MÉXICO UN NÚMERO DECRECIENTE DE JARDINES DE NIÑOS, DADO QUE EN GRAN BRETAÑA ASÍ ESTÁ SUCEDIENDO.

UTILIZAR ESQUEMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INTRODUCIR EL CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD IMPLICAN MODIFICAR LA CULTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA. POR ELLO SE HACE INDISPENSABLE ACOMPAÑAR ESTOS CAMBIOS CON UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE COMPRENDA TODOS LOS NIVELES, DESDE EL MÁS MODESTO OBRERO HASTA EL DIRECTOR GENERAL.

ENTRE LAS CUATRO VERTIENTES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO INDUSTRIAL:

1. RECONVIERTIENDO - LAS RAMAS TRADICIONALES.
2. ARTICULANDO - LAS CADENAS PRODUCTIVAS.
3. FORTALECIENDO - EL CRECIMIENTO ESTABLE DE LAS RAMAS MODERNAS Y
4. CREANDO - INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA.

CUALQUIER PROCESO DE READAPTACIÓN INDUSTRIAL CONLLEVA CIERRES DE PLANTA, PERO TAMBIÉN LA APERTURA Y MODERNI-

ZACION DE OTRAS TANTAS, ES DECIR, SE TRATA DE SUMAR Y -  
 RESTAR, PERO SIEMPRE HACIA LO POSITIVO. PARA QUE ASÍ  
 SEA, DEBE EXISTIR INVERSIÓN FÍSICA, SIN ÉSTA, ELEVAR LA  
 PRODUCTIVIDAD ES SÓLO UN BUEN DESEO, SOBRE TODO EN AQUE  
 LLAS RAMAS CON UNA ALTA RELACIÓN CAPITAL/TRABAJO.

READAPTAR LA PLANTA INDUSTRIAL SUPONE UN CAMBIO DE REN-  
 TABILIDAD DE LOS ELEMENTOS HUMANOS QUE EN ELLA PARTICI-  
 PAN.

ESTO INVOLUCRA A SUS ADMINISTRADORES, A LAS ORGANIZA--  
 CIONES SINDICALES Y PATRONALES Y AL GOBIERNO MISMO. EL  
 PROCESO DE RECONVERSIÓN, IRÁ TAN LEJOS Y TAN RÁPIDO CO-  
 MO TODOS ÉSTOS QUIERAN.

ASÍ, LA FUERZA DE HOMBRES CON HOMBROS, CONSTITUIDOS EN  
 EMPRESAS, SINDICATO, ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO, SERÁ ELE-  
 MENTO QUE FACILITE LOS AVANCES, CUYO FIN ÚLTIMO DEBE --  
 SER PRECISAMENTE UN AUMENTO AL BIENESTAR DEL HOMBRE MIS-  
 MO. POR ELLO, ASÍ COMO UNA FÁBRICA REQUIERE DE NUEVAS  
 INVERSIONES PARA SER MÁS EFICIENTE, EL INCREMENTO DE LA  
 PRODUCTIVIDAD DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS, DEBE TENER -  
 COMO CONTRAPARTE UN SALARIO REAL ESTABLE SINO CRECIENTE.  
 EN LA MISMA MEDIDA EN QUE EL VÍNCULO ENTRE ESFUERZO Y -  
 REMUNERACIÓN SE HAGA DÉBIL E INCIERTO, ASÍ SE DESVANECE  
 RÁN LOS LLAMADOS A ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD COMO UNA SO-  
 LUCIÓN A NUESTROS PROBLEMAS.

AHORA BIEN PODEMOS HABLAR DE UNA RECONVERSIÓN NACIONAL  
 QUE ABARCA TODOS LOS PUNTOS:

1. FORTALECER LOS ASPECTOS SOCIALES Y REDISTRIBUTIVOS DEL CRECIMIENTO.
2. REORIENTAR Y MODERNIZAR AL APARATO PRODUCTIVO.
3. DESCENTRALIZAR EN EL TERRITORIO LAS ACTIVIDADES.
4. ADECUAR LAS MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO.
5. PRESERVAR, NOVILIZAR Y PROYECTAR EL POTENCIAL DE RECURSOS HUMANOS TECNOLÓGICOS Y CULTURALES DEL PAÍS.
6. FORTALECER LA RECTORÍA DEL ESTADO, IMPULSAR AL SECTOR SOCIAL Y ESTIMULAR AL SECTOR PRIVADO.

PARA ELLO SE DEBERÁ SEGUIR CON LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS DE ESTRATEGIA:

1. DESARROLLAR UN AMPLIO MERCADO INTERNO QUE IMPULSE A UN SECTOR INDUSTRIAL INTEGRADO HACIA ADENTRO Y COMPETITIVO HACIA FUERA. LA CONSOLIDACIÓN DE ESTE AMPLIO MERCADO ES UNA CONDICIÓN ESENCIAL PARA LA INTEGRACIÓN EFICIENTE DEL APARATO PRODUCTIVO, EL AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CONSECUCCIÓN, CUANDO PROCEDA, DE ECONOMÍAS DE ESCALA NECESARIAS PARA DESARROLLAR LA EXPORTACIÓN.

LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS SE CONCENTRAN EN CINCO -- ORIENTACIONES, LAS TRES PRIMERAS BUSCAN REORDENAR LA PRODUCCIÓN Y LAS SIGUIENTES, EL FORTALECIMIENTO DE LA INDEPENDENCIA NACIONAL DENTRO DEL SISTEMA DE ECONOMÍA MIXTA BAJO LA RECTORÍA DEL ESTADO.

LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS SON:

1. DESARROLLAR LA OFERTA DE BIENES BÁSICOS.

2. FORTALECER SELECTIVAMENTE LA INDUSTRIA DE BIENES DE CAPITAL PARA INCREMENTAR EL GRADO DE INTEGRACIÓN -- DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL.
3. VINCULAR LA OFERTA INDUSTRIAL CON EL EXTERIOR, IMPULSANDO LAS RAMAS CON CAPACIDAD DE GENERACIÓN VENTA DE DIVISAS.
4. CREAR UNA BASE TECNOLÓGICA PROPIA NECESARIA PARA LA INDEPENDENCIA ECONÓMICA NACIONAL Y FINALMENTE UNA INDUSTRIA PARAESTATAL EFICIENTE Y COMPETITIVA QUE SEA IMPORTANTE ELEMENTO DE APOYO EN EL DESARROLLO DE LAS CUATRO ORIENTACIONES MENCIONADAS.

LA ESTRATEGIA DE PRIORIDAD DE LAS RAMAS QUE:

1. TENGAN UNA AMPLIA Y CRECIENTE DEMANDA FINAL.
2. INCORPOREN EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS NACIONALES ABUNDANTES.
3. GENEREN DEMANDA DE BIENES DE CAPITAL SUSCEPTIBLES DE PRODUCIRSE EFICIENTEMENTE EN EL PAÍS, Y
4. COMPLETEN CADENAS PRODUCTIVAS DE LOS BIENES PRIORITARIOS.

POR LO TANTO, EN LA INSTRUMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y DE COMERCIO EXTERIOR, SE DARÁ UNA PARTICULAR ATENCIÓN A LA CONGRUENCIA ENTRE LAS POLÍTICAS DE REGULACIÓN MACROECONÓMICA Y DE FOMENTO INDUSTRIAL.

ESTAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS SE PRECISARÁN EN EL "PROGRAMA DE MEDIANO PLAZO PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y DE COMERCIO EXTERIOR".

ESTE PROGRAMA SERÁ INTEGRAL DESDE TRES PERSPECTIVAS:

1. AL PROGRAMAR LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO EXTERIOR - POR RAMAS Y SOBRE BASE DE CADENAS Y PROCESOS PRODUCTIVOS, SE RACIONALIZA LA PLANTA EXISTENTE Y OPTIMIZA EL GRADO DE ARTICULACIÓN INDUSTRIAL E INTERSECTORIAL.
2. AL HACER CONGRUENTE EL CONJUNTO DE INSTRUMENTOS DE PROTECCIÓN, FOMENTO Y REGULACIÓN A LA INDUSTRIA Y AL COMERCIO EXTERIOR, CON LOS LINEAMIENTOS DE POLÍTICA MACROECONÓMICA Y DE DESARROLLO GLOBAL, SE HACE CONSISTENTE EN LA TOMA DE DECISIONES.
3. AL HACER EFICAZ LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIVERSOS AGENTES ECONÓMICOS, IMPULSANDO AL SECTOR SOCIAL Y FOMENTA LA CAPACIDAD EMPRESARIAL, SE FORTALECE LA ECONOMÍA MIXTA Y SE GARANTIZA EL DESARROLLO NACIONAL.

LA NECESIDAD DE PREPARARSE NO MARCHA EN SENTIDO INVERSO AL ASCENSO EN EL ORGANIGRAMA. POR EL CONTRARIO, LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO ES CRUCIAL PARA LA SOBREVIVENCIA DE CUALQUIER EMPRESA. ESTÁ DEMOSTRADO QUE EL 85% DE SUS PROBLEMAS COMPETEN EN SU ORIGEN Y SOLUCIÓN A SUS EJECUTIVOS. POR ELLO LA RESPONSABILIDAD DE ÉSTOS ES ENORME, A VECES NO TANTO POR LO QUE SE HACE, SINO SOBRETODOS POR LO QUE SE DEJA DE HACER.

OPINIÓN DE LA CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS NACIONALES ----  
(CONCAMIN) MANIFIESTA QUE NO ES POSIBLE LLEVAR A CABO

UN PROGRAMA TAN AMBICIOSO COMO LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL DESPUÉS DE MÁS DE 20 MESES DE RECESIÓN Y SI PREVALECE LAS CONDICIONES FINANCIERAS ENMARCADAS POR ALTÍSIMAS TASAS DE INTERÉS Y ESCASEZ CRÉDITICIA.

LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN (CANACINTRA) SEÑALÓ QUE EL FINANCIAMIENTO ES CARO Y ESCASO, LAS TASAS DE INTERÉS SON ELEVADAS Y LOS IMPUESTOS SON ALTOS, TODO LO CUAL LESIONA LA PLANTA PRODUCTIVA -- "AL GRADO QUE SI CONTINUA POR ESE CAMINO, MUY PRONTO YA NO HABRÁ INDUSTRIA QUE RECONVERTIR".

OPINIONES QUE SE EXTIENDEN A LOS PRINCIPALES GRUPOS INDUSTRIALES PARAESTATALES A VECES NI BIEN DEFINIDO TIENEN EL CONCEPTO DE RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, MENOS EL PROGRAMA Y ESTRUCTURA DE ÉSTE.

POR ÉSTA RAZÓN LA PIEZA ANGULAR DE LA TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL DEL PAÍS SE LOCALIZA EN EL PERSONAL DIRECTIVO, TOCA A ÉSTE PROYECTAR E IMAGINAR, MARCAR PAUTAS, ESTABLECER RITMOS DE ACCIÓN MODIFICAR LA CULTURA ADMINISTRATIVA DE SUS EMPRESAS.

POR LO TANTO COMPRENDAMOS QUE EL PROYECTO DE RECONVERSIÓN EN EL QUE ESTAMOS EMPEÑADOS DEBE SER INTEGRAL, NO ES POSIBLE ASPIRAR A UN DESARROLLO TECNOLÓGICO, SI NO DESEAMOS EN LA MISMA FORMA UN DESARROLLO ADMINISTRATIVO. LA TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA ES TAN IMPORTANTE COMO CUALQUIER OTRA Y POSIBLEMENTE MÁS, PORQUE A PARTIR DE ELLA SE PUEDE O DEBE ESTIMULAR EL VAIVÉN DE OTRAS TECNOLOGÍAS. POR ESO SE DICE QUE LA MISIÓN DEL ADMINISTRADOR MODERNO ES EN SU ESENCIA ADMINISTRAR UN PROCESO DE CAMBIO.

LA INDUSTRIA HA ESTADO PRESENTE EN LAS ETAPAS SOBRESALIENTES DE NUESTRA HISTORIA, MOTIVO DE CONQUISTA, ANHELO DE INDEPENDENCIA, PRINCIPIO DE REVOLUCIÓN. LAS OPERACIONES INDUSTRIALES EXPLOTAN RECURSOS QUE A LOS MEXICANOS PERTENECEN. ESTO FACILITA COMPRENDER QUE CADA UNA DE LAS EMPRESAS DONDE COLABORAMOS O COLABORAREMOS ES UNA PARTE DE LA PATRIA.

PATRIA ES A FIN DE CUENTAS SUMA DE VOLUNTADES, DE NUESTRA VOLUNTAD DEPENDE TRANSFORMAR LA PARTE DE LA PATRIA QUE NO HA TOCADO ADMINISTRAR.

GINA Y BERTHA  
1987





TAL EN LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL?.

A) SI B) NO

¿PORQUÉ?

7. ¿USTED CONSIDERA QUE SI LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL -  
TOMA COMO HERRAMIENTA UNA BUENA PLANEACIÓN SE LOGRA-  
RÁ UNA MAYOR APERTURA HACIA EL MERCADO INTERNACIONAL  
ADEMÁS DE SATISFACER LAS NECESIDADES INTERNAS?

A) SI B) NO

¿PORQUÉ?

8. ¿CONSIDERA QUE PARA LOGRAR COLOCARNOS EN EL MERCADO -  
INTERNACIONAL SEA NECESARIO UNA RECONVERSIÓN INDUS-  
TRIAL?

A) SI B) NO

9. ¿QUÉ VENTAJAS TRAERÁ LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL PARA  
EL SECTOR PRIVADO EN EL MERCADO INTERNACIONAL?

A) MAYOR APERTURA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

B) APOYO AL GATT

C) MAYORES VENTAS INTERNAS.

10. LOS RESULTADOS PARA LA EMPRESA PARAESTATAL CON -  
LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL, ¿CREE USTED QUE AMPLIA  
RÁN SU MERCADO INTERNACIONAL?.

A) SI B) NO

¿PORQUÉ?

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PUESTO:



2. ¿CREE USTED QUE EL TERMINO "RECONVERSION INDUSTRIAL" ESTA ACORDE A NUESTRA INDIIGNICRASIA ?

a) SI                      b) NO

.  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .

20

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

10

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

a                      b

3. ¿USTED CONSIDERA QUE EN MEXICO, PRINCIPALMENTE EN EL SECTOR INDUSTRIAL, SE PLANEA ANTES DE ACTUAR ?

- a) SI
- b) NO
- c) EFICAZMENTE
- d) EN FORMA DEFICIENTE

	a)	b)	c)	d)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				
76				
77				
78				
79				
80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91				
92				
93				
94				
95				
96				
97				
98				
99				
100				









7. ¿USTED CONSIDERA QUE SI LA RECONVERSION INDUSTRIAL TOMA COMO HERRAMIENTA UNA BUENA PLANIFICACION SE LOGRARA UNA MAYOR APERTURA HACIA EL MERCADO INTERNACIONAL ASIMISMO SE SATISFACERAN LAS NECESIDADES INTERNAS?

a) SI

b) NO

DO

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

BOGOTÁ

a

b





10. LOS RESULTADOS PARA LA EMPRESA PARAESTATAL CON LA RECONVERSION INDUSTRIAL, CREE USTED QUE AMPLIARAN SU MERCADO INTERNACIONAL ?

a) SI b) NO

- 22 . . . . .
- 23 . . . . .
- 24 . . . . .
- 25 . . . . .
- 26 . . . . .
- 27 . . . . .
- 28 . . . . .
- 29 . . . . .
- 30 . . . . .
- 31 . . . . .
- 32 . . . . .
- 33 . . . . .
- 34 . . . . .
- 35 . . . . .
- 36 . . . . .
- 37 . . . . .
- 38 . . . . .
- 39 . . . . .
- 40 . . . . .
- 41 . . . . .
- 42 . . . . .
- 43 . . . . .
- 44 . . . . .
- 45 . . . . .
- 46 . . . . .
- 47 . . . . .
- 48 . . . . .
- 49 . . . . .
- 50 . . . . .
- 51 . . . . .
- 52 . . . . .
- 53 . . . . .
- 54 . . . . .
- 55 . . . . .
- 56 . . . . .
- 57 . . . . .
- 58 . . . . .
- 59 . . . . .
- 60 . . . . .
- 61 . . . . .
- 62 . . . . .
- 63 . . . . .
- 64 . . . . .
- 65 . . . . .
- 66 . . . . .
- 67 . . . . .
- 68 . . . . .
- 69 . . . . .
- 70 . . . . .
- 71 . . . . .
- 72 . . . . .
- 73 . . . . .
- 74 . . . . .
- 75 . . . . .
- 76 . . . . .
- 77 . . . . .
- 78 . . . . .
- 79 . . . . .
- 80 . . . . .
- 81 . . . . .
- 82 . . . . .
- 83 . . . . .
- 84 . . . . .
- 85 . . . . .
- 86 . . . . .
- 87 . . . . .
- 88 . . . . .
- 89 . . . . .
- 90 . . . . .
- 91 . . . . .
- 92 . . . . .
- 93 . . . . .
- 94 . . . . .
- 95 . . . . .
- 96 . . . . .
- 97 . . . . .
- 98 . . . . .
- 99 . . . . .
- 100 . . . . .

a b

**VIII. BIBLIOGRAFIA.**

**ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS.**  
HENRY L. SISK Y MARIO SUERDLIK

**PROBLEMAS Y POLÍTICA ECONÓMICA DE MÉXICO I Y II.**  
LIC. J. SILVESTRE MÉNDEZ MORALES. C.P. NICOLÁS BALLESTEROS INDA.

**NUESTROS PROBLEMAS SOCIALES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS.**  
PFR. CORNELIO DE LA PEÑA CÁRDENAS.

**LA EMPRESA PÚBLICA DESDE FUERA DESDE DENTRO.**  
LIC. ALFREDO ACLE TOMASINI. LIC. JUAN M. VEGA.

**ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN.**  
DR. GUSTAVO VELAZQUEZ MASTRETA.

**REVISTA COMERCIO EXTERIOR**  
JUNIO DE 1983 SEPTIEMBRE 1987.  
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR.

**REVISTA EXPANSIÓN.**  
MAYO DE 1987 SEPTIEMBRE DE 1987.

**INFORME ANUAL BANCOMER 1986**

**BERNAL, IGNACIO, HISTORIA MÍNIMA DE MÉXICO. MÉXICO,**  
EL COLEGIO DE MÉXICO, 7A. ED. 1984, 122P.

**REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS  
E INDUSTRIA PARAESTATAL (SEMIP).**