

La Cultura, Retos y Responsabilidad de las Pymes Mexicanas Respecto de las Relaciones Comerciales con Empresas Estadounidenses Frente a la Globalización

Dr. José Luis Chávez Chávez¹

Dra. Hilda Rodales Trujillo²

RESUMEN

El entorno actual de los negocios internacionales caracterizado principalmente por el fenómeno de la globalización, el cual ha traído consigo muchos cambios en todos los campos del quehacer humano, una gran interdependencia de los mercados y las naciones, revoluciones tecnológicas y de información, creando así un entorno muy competitivo e incierto para las PYMES mexicanas en el ámbito de los negocios con los Estados Unidos por lo que se deben identificar los retos y oportunidades para éstas en la actualidad.

Existen varios retos a los que deberán enfrentarse las PYMES mexicanas pero sin embargo, se plantea como principal reto el factor cultural, pues al superarse y mejorarse este aspecto se podría implantar de una manera más fácil la nueva cultura de negocios con los Estados Unidos de Norteamérica, ya que las empresas mexicanas nunca se han caracterizado por tener una cultura empresarial fuerte, y peor aún, en algunas organizaciones mexicanas pareciera que no cuentan con una cultura dentro de ellas, situación que limita su participación en los negocios con los Estados Unidos, debido a que en la actualidad el aspecto humano, así como el cultural dentro de la organización son los principales factores para mejorar la competitividad con los americanos y de las empresas mexicanas.

PALABRAS CLAVE: Globalización, Factor cultural, Cultura empresarial

ABSTRACT

The current environment of the international business characterized principally by the phenomenon of the globalization, which has brought many changes in all the fields of the human occupation, a great interdependence of the markets and the nations, technological and information revolution, creating this

¹ Profesor Investigador de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Egresado del Doctorado en Ciencias de lo Fiscal, del Instituto de Especialización Para Ejecutivos, México D.F.

² Profesora Investigadora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Egresada del Doctorado en Ciencias, del Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán.

way a very competitive and uncertain environment for the Mexican SMES in the area of the business with the United States by what the challenges and opportunities must be identified for these at present.

There exist several challenges to which they will have to face the Mexican SMES but nevertheless, the cultural factor appears as principal challenge, so on having excelled itself and this aspect to be improved might implant him in an easier way the new business culture with the United States

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual atraviesa por un proceso de transformación que nos conduce paulatinamente a una nueva realidad mundial, la cual se está reflejando en todos los aspectos de la actividad humana, tanto en el ámbito económico como en el político y el social.

Aún cuando este proceso denominado globalización, que se caracteriza por una mayor integración de las distintas culturas, mercados e inclusive sistemas de gobierno, se ha presentado a lo largo de la historia, la época que se está viviendo actualmente es una época de innovaciones tecnológicas, enfocada en la modernización de los medios de comunicación y transporte, lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos y mejores productos, provocando así que los gustos y preferencias de los consumidores se vuelvan más estrictos cada vez, teniendo como consecuencia una mayor competencia entre las empresas, las cuales tienen que modificar y adecuar constantemente sus estrategias de producción, promoción, comercialización, distribución y financiamiento (Canchol, 2008, p. 33).

El primer impacto de la globalización fue permitir a las compañías de los Estados Unidos de Norteamérica, que tuvieran una ventaja sobre otras compañías que todavía tenían una orientación nacional. En la primera fase de la globalización, fue la globalidad misma la que concedió esa ventaja, es decir, la capacidad que tenía una compañía de movilizar sus suministros y sus activos más allá de las fronteras, pero ahora cualquier cosa a la que una empresa pueda tener acceso a distancia ya no es una ventaja competitiva, porque actualmente todo mundo tiene acceso a ello.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia en todos los sentidos: económica, comercial y financiera; y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es un entorno que cambia con mucha rapidez y para el cual es necesario que las empresas redefinan su cultura.

Por esta razón hemos considerado importante plantear la necesidad de aplicar la nueva cultura de negocios internacionales sobre todo con los Estados Unidos cuya importancia radica en la ventaja que ésta puede dar como tal a las empresas mexicanas, ya que la globalización presenta un entorno muy

competitivo y que a su vez cambia con mucha rapidez, por lo cual las empresas deben contar con estructuras organizacionales que les permitan adaptarse rápidamente al cambio. La base de estas estructuras puede ser la nueva cultura de negocios con los americanos, la cual presenta aspectos claves que permiten a las empresas una rápida adaptación al cambio, competir con mayor eficiencia, cumplir con los planes de reingeniería, producción e implementación de nuevas estrategias y maximizar sus utilidades.

En un mundo altamente competitivo, la disposición para introducir nuevas estrategias y prácticas constituye una verdadera necesidad. En muchas empresas, las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales.

Los directivos logran modificar las estructuras formales, anuncian nuevas estrategias, contratan nuevo personal en los mandos directivos, y sin embargo, esas acciones no producen el cambio que se necesita en los patrones de comportamiento debido a las resistencias culturales, y a que en general en los últimos años, la cultura de las empresas ha sido un ancla al cambio (Fred, 2010, P. 243).

Hay pocas empresas que ya implementaron en la actualidad esta nueva cultura de negocios –o algo parecido a esa cultura– y generalmente por un gran margen de diferencia son mucho mejores que la competencia.

Por esta razón, hemos planteado como marco teórico el modelo de Michael Porter de la ventaja competitiva; pues hoy más que nunca la empresa debe buscar en qué aspecto puede adquirir una ventaja competitiva, y así tratar de crearla y mantenerla.

La nueva cultura de negocios con los Estados Unidos ayudará a las empresas a aumentar su ventaja competitiva en cualquier sector; ya que las fuentes potenciales de dicha ventaja se encuentran por todas partes dentro de una empresa. Cada departamento, instalación, oficina, sucursal y otras unidades organizacionales, tienen un papel que debe ser definido y comprendido.

Todos los empleados, sin importar su distancia del proceso de formulación de estrategias, deben reconocer su importante papel en ayudar a la empresa a lograr y mantener una ventaja competitiva.

El hecho de que una empresa desarrolle una cultura empresarial con altos valores, donde a sus empleados se les haga sentir parte fundamental de la organización, donde se les motive y consideren sus innovaciones y propuestas, y además cree un ambiente de confianza y trabajo en equipo; esa empresa tendrá la facilidad de contar con una estructura interna fuerte, otorgándole así una ventaja competitiva importante, ya que sus compradores y proveedores valorarán automáticamente la actitud de servicio y el ambiente que se respira dentro de esa organización, permitiendo a esa empresa diferenciarse del resto; siendo así misma la diferenciación una gran ventaja competitiva que una empresa pueda poseer (Fred, 2010, P. 289).

Por otra parte, al plantear la hipótesis de que: “Si las empresas mexicanas

no adoptan la nueva cultura de negocios que utilizan nuestros vecinos del norte podrían llegar a ser desplazadas tanto de los mercados externos como del nacional, dado el proceso de apertura económica de nuestro país y el enfrentamiento con competidores estadounidenses acostumbrados a implementar estrategias más agresivas de producción, comercialización y promoción de bienes y servicios, en términos de calidad, liderazgo gerencial, reingeniería de procesos, innovaciones, trabajo en equipo, control de inventarios, etc.”.

Se desprende el objetivo general de destacar la importancia de aplicar la nueva cultura de negocios con los Estados Unidos de Norteamérica en las empresas mexicanas para que éstas puedan incursionar exitosamente en los mercados de la Unión Americana, así como mantener una alta competitividad en su mercado nacional.

A su vez se presentan otros objetivos que señalan la importancia de identificar cuales serían los principales retos a los que se enfrentarían las empresas mexicanas al decidir aplicar la cultura de negocios de los Estados Unidos dentro de su organización; así como comprender el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas identificando su actitud en los negocios internacionales y los beneficios que obtendrían una vez que adoptaran la nueva cultura empresarial dentro de sus organizaciones como una alternativa para poder competir de manera exitosa dentro de los mercados de la Unión Americana.

FACTOR CULTURAL EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS CON LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

Aún cuando la globalización se ha presentado a lo largo de la historia, la época que se está viviendo actualmente es una época con una economía global, debido a la innovación tecnológica, enfocada en la modernización de los medios de comunicación y transporte, lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos y mejores productos, provocando así que los gustos y preferencias de los consumidores se vuelvan más estrictos cada vez, teniendo como consecuencia una mayor competencia entre las empresas (Philip, 2005, P. 678).

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia en todos los sentidos: económica, comercial, financiera, etc.; y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es un entorno que cambia con mucha rapidez, y para el cual es necesario que las empresas redefinan su cultura, es necesario que las empresas adopten la nueva cultura de negocios internacionales, la cual les permitirá adaptarse rápidamente al cambio y competir con más éxito.

Esta nueva cultura de negocios tiene muchas características entre las que destacan principalmente el que los directivos valoran profunda y honestamente los constituyentes básicos que sostienen su negocio; es decir, realmente se interesan por sus clientes, sus accionistas y sus empleados, no únicamente por

alguno de ellos, valoran la iniciativa en todos los niveles de la organización, delegan responsabilidades y tratan de lograr que exista cero o mínima burocracia dentro de la organización formando además equipos de trabajo multifuncionales procurando en todo momento la confianza y comunicación entre todos los empleados de la empresa.

La nueva cultura fomenta el trabajo en equipo y la presencia de un liderazgo en los altos mandos que permite que otras personas diferentes en toda la organización desempeñen también un papel de liderazgo, y todas aquellas de común acuerdo y enfocados en los mismos objetivos para poder tener mejores y más rápidos resultados.

El punto más favorable de esta cultura de negocios es que puede ser aplicada tanto por empresas micro o medianas como por empresas transnacionales no importando del país de origen que sea esa empresa debido a que las características más sobresalientes de la nueva cultura de negocios internacional como confianza, comunicación, respecto, trabajo en equipo, calidad, innovación, etc., son elementos que se valoran profundamente en cualquier sociedad sin importar el tipo de cultura que tenga un país en particular.

Cabe señalar que aún cuando muchas empresas estudian planes y estrategias que las apoyen en su crecimiento, estos esfuerzos son vanos y de nada servirá que las empresas lleven a cabo proyectos de implementación de nuevas estrategias que traten de cumplir con ambiciosos planes de crecimiento si dentro de la empresa se siente un ambiente de apatía, desconfianza, inseguridad, descontento general, etc. Por el contrario la nueva cultura de negocios conlleva inmediatamente a la adaptación de ciertas prácticas de administración como son la reingeniería de procesos, la calidad total y la práctica japonesa de justo a tiempo, que junto con la nueva cultura de negocios forman la base para poder con cualquier plan de crecimiento.

El entorno actual de los negocios con los Estados Unidos.

Actualmente es posible tener una especie de visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que van a desarrollarse los negocios, sin embargo, debido a que el entorno actual de los negocios cambia constantemente, no es posible predecir con certeza la posición en que se encontrará una compañía en un futuro (John, 1999. P. 68).

Sin embargo, no sólo es en el sector empresarial donde se están presentando muchos cambios, sino también en todos los campos del quehacer humano estamos viviendo la mayor transformación en la historia del mundo. Todos los sistemas: político, religioso, familiar, educativos y organizacionales están en permanente mutación. Esta gran transformación cambia muchos de los patrones de referencia, de las costumbres y hábitos, de las creencias y presupuestos en la vida familiar, en las instituciones y en las empresas; y reta nuestra capacidad de supervivencia y adaptación, obligándonos a encontrar renovados

paradigmas para explicar el mundo, el trabajo, la convivencia social, etc.

Los países buscan nuevas formas más participativas y democráticas, se inicia con gran fuerza una nueva era de corresponsabilidad ecológica, económica y social, pero al mismo tiempo vemos que nos amenazan enormes problemas de seguridad, de degeneración social, de sobrepoblación en los países subdesarrollados, hambre, etc.

Así mismo, nos encontramos en la era de la información, de la tecnología y del conocimiento, donde se considera al conocimiento como la fuente de valor y de riqueza para los individuos, las empresas, las instituciones y la sociedad, trayendo consigo numerosos cambios, donde la economía ya no se basa tanto en la tierra, el dinero y las materias primas, sino donde es más importante el capital intelectual.

Donde la competencia es cada vez más agresiva y los mercados más exigentes; y lo que es más importante es que los clientes tienen total acceso a productos, servicios e información, por lo que cada vez son más exigentes.

Esta revolución tecnológica y de las telecomunicaciones, tienen su principal manifestación con el desarrollo de una red de redes, conocida como el internet, la cual borra las distancias y comunica instantáneamente cualquier punto del planeta con cualquier otro, por lo tanto, lo que sucede en un lugar es conocido y repercute en el ámbito global.

Todos estos cambios comenzaron a presentarse con mayor rapidez desde finales de la década de 1980 y principios de la década de 1990. Cuando la humanidad se conmovió con la caída del Muro de Berlín y la desintegración de la antigua URSS, dejando para la historia la etapa de la guerra fría y el fin del comunismo.

Ante esta situación, un tercio de la humanidad que se encontraba participando en la economía del mundo comunista, al momento de la desaparición de ese sistema político, esa parte de la población mundial se tiene que ubicar y participar dentro del mundo capitalista y eso está ocasionando grandes estragos.

Pero quizá la característica más importante es que somos la primera sociedad en la historia que tiene una economía global, en la cual podemos producir cualquier cosa, en cualquier sitio sobre la superficie de la tierra y venderlo en cualquier otro lugar de ella.

La globalización se entiende como un proceso económico mundial caracterizado por el entrelazamiento de economías nacionales, lo cual implica considerar al mundo como un mercado global, fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción, como para la adquisición y comercialización de productos (Stephen, 2000, P. 432).

La globalización se está presentando con mayor fuerza actualmente, pero no es un fenómeno reciente, y ninguna crisis va a revertir este proceso histórico, aunque momentáneamente lo pueda detener, especialmente si se imponen restricciones al libre flujo de capitales, de mercancías, de tecnología, de perso-

nas o incluso de ideas entre países. La tentación de levantar murallas siempre ha existido, pero a la larga resultaron inútiles, e incluso contraproducentes.

La apertura de fronteras facilita la globalización, el proteccionismo la obstaculiza, pero no la nulifica ni la ignora, sin embargo hoy en día sería muy difícil que un país pretendiera aislarse de los demás pues es difícil pensar que ante la gran variedad de productos consumidos en las sociedades modernas, un solo país tenga la capacidad para producir todo y con la misma eficiencia y economía que sus vecinos. Además la historia ha puesto de manifiesto que los países que se han marginado han experimentado un estancamiento y un retroceso. El país que se empeñe en alejarse de éste proceso, corre el riesgo de automarginarse de las oportunidades que se presenten, y quedar fuera de las posibilidades de desarrollo en el mundo moderno.

Por otra parte, actualmente, en el ámbito social, económico, político y el ecológico hemos pasado a ser interdependientes. Lo que sucede en unos países les afecta a los otros. La depredación del Amazonas o de la selva Lacandona pone en peligro la supervivencia de regiones que parecería nada tienen en común. La pobreza de los países en vías de desarrollo amenaza la supervivencia de los países más ricos de la tierra.

Además, lejos de resolver los problemas anteriores, la globalización ha fomentado un fenómeno que algunos llaman “globalitarismo”, que se caracteriza por la apertura comercial y la competencia desigual, donde las firmas transnacionales más grandes acaban en el caso de empresas de inversionistas provenientes de los Estados Unidos con las pequeñas, este fenómeno se da principalmente en los países subdesarrollados.

En los países subdesarrollados muy pocas PYMES compiten en el mercado de productos estandarizados, ya que tienen una gran desventaja en precios, pues carecen de una economía de escala. Adoptan mayoritariamente el papel de proveedores o subcontratistas de empresas grandes.

Las empresas mexicanas, cuyos productos se encuentran en verdadera desventaja frente a los de las grandes empresas americanas que acaparan la mayor parte de la demanda, desplazando automáticamente a las PYMES. Ante este nuevo entorno de competitividad agresiva, no sólo las empresas sino también los países y los seres humanos tendrán que hacer una adecuación de sí mismos para adaptarse a la nueva realidad.

Por su parte, las empresas tendrán que hacer cambios radicales, dramáticos para enfocar todo con base a procesos de alto valor agregado, bajo sistemas de información de alta tecnología, que permitan realizar una toma de decisiones sobre la base de la optimización de recursos cada vez más escasos, aceptando la incertidumbre y que no estamos en un mundo mecánico y predecible, porque la globalización no sólo significa una mayor competencia entre las empresas, sino una visión diferente de los empresarios un cambio de mentalidad.

Porque los empresarios saben que existen otros empresarios en la Unión Americana, que producen a menor costo y mejor calidad y pueden traer esos

productos a su campo de acción y causarle grandes pérdidas o la salida del mercado.

La globalización y la competitividad de hoy no dejan otra alternativa que la de modificar la cultura de las empresas y así mejorar las posibilidades que tienen las PYMES de sortear con éxito los desafíos que conlleva a convivir en la aldea global. Ya que hoy, el mercado americano espera que el automóvil hecho en México sea tan bueno como uno hecho en Alemania, Japón, o que el servicio que se ofrece en cualquier país en vías de desarrollo sea de tan buena calidad como el mejor que se presenta en el país más desarrollado.

Esto implica un cambio de actitud para mantener el liderazgo del mercado, ya que en el mercado global, cuando alguien compra algo, no le importa si ese producto se fabrica en México, Zimbabwe o en Bruselas, lo que le importa es que su producto este en la fecha apropiada, en el lugar oportuno y que reúna los estándares de calidad requerido para sus procesos de producción y comercialización.

Los nuevos tiempos del hoy y del mañana traerán una nueva manera de competir. Triunfarán las compañías que dominen primero esas nuevas maneras de competir y superen todas las barreras de organización normales haciendo las cosas de manera diferente.

En este entorno, donde el tiempo apremia y la competencia y tecnología aceleran el paso día a día; la organización se debe convertir en la organización proactiva que se adelanta a los hechos, y que responde a los sucesos futuros y probables; por lo que, se necesita una estructura que le permita adaptarse al entorno; se necesita una estructura flexible. Por lo tanto, las organizaciones de hoy tienen que ser centralizadas y descentralizadas al mismo tiempo; globales y locales, tienen que hacer planes a largo plazo y sin embargo seguir siendo flexibles.

Todo esto parece confundir en un momento dado, pues parecen ser claras contradicciones y no se trata de elegir entre cada opuesto, sino de reconciliarlos; y la manera más fácil es teniendo una adecuada cultura dentro de la organización que ayude a esto.

Así el tema estratégico para las organizaciones del siglo XXI, será el conseguir equilibrar sus actividades. Estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en el mercado estadounidense en continuo progreso (Tokar, 2011, P. 34).

Estas organizaciones se distinguen por dirigirse al mercado y adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes para lograr responder con mayor eficacia los retos de la nueva tecnología, de las necesidades emergentes de los clientes y del mundo social.

Su característica esencial es la organización flexible: agilidad para hacer crecer el número de productos y servicios, la cantidad de personal, el número

ro de instalaciones, flexibilidad para implantar nuevos procesos, para dar un servicio personal a la velocidad y costo de las antiguas líneas de producción masiva, etc.

La flexibilidad, el cambio y la competitividad terminarán por enterrar a las instituciones piramidales. Este modelo que se heredó de la organización militar y de la Iglesia tiene que dejar paso al nuevo concepto de la organización molecular, en la que cada unidad o área de la empresa tenga la suficiente autonomía para analizar el mercado desde su especialidad y pueda tomar las decisiones con la libertad necesaria para permanecer en la vanguardia, sin esperar las decisiones centralizadas de la organización rígida y piramidal. Cada área permanecerá como una molécula independiente y funcionalmente relacionada con sus clientes internos o externos. Se regirá como una empresa independiente y responsable de su crecimiento y utilidades. Su integración a la organización madre será a través de la filosofía, misión, valores y estrategias comunes, así como su aportación a los intereses generales.

Esta flexibilidad necesaria dentro de las organizaciones para adaptarse rápidamente al entorno actual sólo podrá generarse adoptando la nueva cultura de negocios. Ya que en los últimos años del siglo XX, la cultura corporativa ha sido en general un ancla al cambio.

Ya que todavía podemos esperar más decenios de rápido cambio por lo cual debemos aprender a hacer de la cultura corporativa algo que no sea un ancla para el cambio y el progreso, sino algo que facilite a las empresas a adaptarse al cambio.

Las organizaciones no podrán competir en una economía global si no tiene alta calidad a bajo costo, y la empresa no puede conseguir alta calidad y bajos costos sin una cultura de "alta confianza". Una alta confianza tanto dentro como fuera de la organización; es decir, confianza con empleados, clientes, proveedores, etc. Existe un sentimiento compartido de confianza: los miembros de la organización, creen sin duda, que son capaces de afrontar los problemas y oportunidades que se les presenten, sin importarles su naturaleza.

Existe un entusiasmo ampliamente difundido, por hacer lo que sea necesario por alcanzar el éxito de la organización. Los integrantes de la organización, son receptivos al cambio y a la innovación. Este tipo de cultura, valora y estimula el espíritu emprendedor, que puede ayudar a una empresa a adaptarse a un entorno cambiante permitiéndole identificar y explotar nuevas oportunidades.

Es decir, en estas empresas la iniciativa se valora verdaderamente y se fomentan a cualquier nivel de la organización no sólo en las altas esferas, también en los niveles medio y bajo. Así, cuando se enfrentan a problemas y oportunidades, tienen muchas fuentes de iniciativa dentro de la organización para actuar.

En lo que respecta a la motivación cabe señalar que la nueva cultura de negocios es caracterizada por que los empleados tienden a marchar todos a un

mismo ritmo, logrando altos niveles de rentabilidad debido a un alto nivel de motivación entre los empleados, ya que los valores compartidos y los comportamientos, hacen que las personas se sientan bien al trabajar para la empresa, por lo que se crea un sentimiento de compromiso y lealtad que provoca como resultado final que las personas se esfuercen más.

Ligado con la motivación se encuentra la creatividad, la cual no podrá darse si la gente dentro de la empresa no se encuentra lo suficientemente motivada. Generalmente dentro de las organizaciones al tratar de maximizar los asuntos imperativos del negocio, tales como la coordinación, la productividad y el control se tiende a “matar” la creatividad, perdiendo así la organización una potente arma competitiva: las nuevas ideas; así también como se pueden perder la energía y el compromiso de su gente.

La creatividad se refiere a la capacidad de convertir las ideas existentes en nuevas combinaciones. Esta habilidad depende en gran medida de la personalidad, así como de la forma de pensar y trabajar. Sin embargo, la motivación, determina lo que la gente puede hacer en realidad. Una forma muy común de motivación puede ser el dinero, pero en muchas situaciones no ayuda, si la gente siente que se le está sobornando o controlando; además, una recompensa en efectivo no puede impulsar como magia a las personas a considerar que la labor que realizan es interesante si en sus corazones siente que es aburrida. Por el contrario, la gente será más creativa si se siente motivada en primer lugar por el interés, la satisfacción y el reto del trabajo mismo, y no por presiones externas. Por lo tanto, los directivos pueden ubicar a las personas en trabajos que se adapten a su habilidad y capacidad de pensamiento creativo, además de otorgarles autonomía y distribuir con cuidado recursos importantes tales como el tiempo y el dinero.

EL SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO Y SU EXPERIENCIA EN EL ÁMBITO DE LA GLOBALIZACIÓN

Las empresas mexicanas se vieron afectadas a partir de la década de los 40's por una política comercial de proteccionismo total; este intervencionismo estatal creó sistemas de incentivos completamente sesgados los cuales atentaron directamente contra la competitividad de las empresas, ocasionando así un rezago frente al mundo exterior.

Este rezago queda manifestado cuando México adopta una estrategia opuesta a la del proteccionismo, abriendo así sus puertas indiscriminadamente al comercio exterior. Si bien es cierto que las condiciones externas exigían una política librecambista, tampoco se puede justificar un mercado totalmente desregulado como al que fueron expuestas principalmente las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

A partir de estos antecedentes, las empresas mexicanas, principalmente las pequeñas y medianas se han enfrentado a muchos obstáculos para poder

salir adelante y su incursión en los negocios internacionales ha sido difícil. Sin embargo, también presentan grandes oportunidades, mismas que serán muy importantes aprovechar; y al mismo tiempo afrontar y vencer los retos que se les presentan para poder alcanzar un nivel alto dentro de la esfera de la globalización y mantenerse dentro de la competitividad mundial.

Antecedentes

El nacimiento, desarrollo y crecimiento de las empresas mexicanas a lo largo del presente siglo data de la época porfiriana, en donde el apaciguamiento del país por parte del gobierno se atrajo en gran medida a la inversión extranjera directa, la cual se interesó por desarrollar las áreas de comunicación, transportes, minería, energía, etc. Paulatinamente y conforme se acrecentaba más capital en unas cuantas manos como producto del sistema económico y social de principios de siglo, se fueron desarrollando otras industrias como la del cemento, el acero, los textiles y la cervecera.

Sin embargo, es hasta la Segunda Guerra Mundial cuando los mercados con los Estados Unidos se abren a los bienes de consumo mexicano sin importar la calidad de éstos, debido a que las principales potencias internacionales, las cuales se encontraban en guerra no podían producir sus bienes necesarios para la población, y al mismo tiempo concentrar sus esfuerzos en la guerra.

Es así como México aumenta grandemente sus exportaciones hacia Estados Unidos llegando en 1957 a 77% la cantidad de productos mexicanos con destino a Norteamérica; pero al mismo tiempo, no sólo México sino toda Latinoamérica importaba productos, creciendo así de manera significativa la dependencia de América Latina con respecto a Estados Unidos.

Cabe señalar que la agricultura jugó un papel muy importante en esta etapa proteccionista. Y así, los esquemas de protección y subsidio, la estrecha relación entre el sector privado y el gobierno le permitieron a México más que duplicar el tamaño de su economía cada década desde el final de los cuarenta en adelante. En otras palabras, México había construido una industria privada casi de la nada en treinta años. Sin embargo, esa hazaña no habría de durar mucho.

El extenso período durante el cual la protección y los subsidios prevalecieron creó enormes distorsiones en la economía del país. Este ambiente gradualmente reforzó la participación estatal en la economía añadiéndole el papel de salvador de las industrias en quiebra. En otras palabras, la creciente participación y acción gubernamental en la economía fue sólo un lado de la moneda; el otro fue la protección, el subsidio y los “apoyos” a las empresas.

La protección llegó al grado de aliar al gobierno y al sector privado contra la inversión extranjera (para evitar nuevos competidores); lo que es más, justificó que la burocracia permitiera la entrada de algunas empresas extranjeras a invertir sin permitir a los compradores de esas mismas firmas a hacerlo (por

ejemplo, por muchos años permitió a Kodak, pero no a Fuji, aduciendo que la competencia no hace gran diferencia en un mercado tan pequeño).

Por otra parte, debido a que el empresario contaba con un mercado cautivo, además de carecer del aliciente para preocuparse por mejorar la calidad de sus productos, tampoco mostraba interés por exportar sus productos y buscar otros mercados pues esto no era necesario ya que tenía compradores seguros.

Es por eso, que las exportaciones a los Estados Unidos no pudieron crecer igual que las importaciones, generándose así un déficit en la balanza comercial, porque las exportaciones de mercancías sólo crecían al 3% mientras que las importaciones lo hacían al 9% anual. Para cubrir este déficit, México recurrió a préstamos externos lo que ocasionó un endeudamiento del país, el cual los primeros años fue contrarrestado por la balanza de servicios debido a los ingresos por concepto de turismo; sin embargo, este concepto disminuyó su ritmo de aumento debido en gran parte al gusto que desarrollaron los mexicanos por viajar al extranjero y dado que su gasto tendió a crecer más rápidamente que el de los turistas que visitaban México.

Para el final de la década de los sesenta, la industria mexicana requería cambios radicales. La cómoda relación que había unido al gobierno y al sector privado durante treinta años de objetivos comunes; tratar de perpetuar la cómoda situación que había caracterizado a la economía del país durante las décadas previas.

La apertura se lleva a cabo, de hecho, a pesar de la oposición de la gran mayoría de los empresarios nacionales e incluso en contra de la resistencia de un buen número de empresas transnacionales.

La oposición de la empresa privada resulta bastante comprensible si se toma en cuenta tanto los largos años de protección, así como la ausencia de un fuerte sector exportador.

Además, la apertura de nuestras fronteras a todo tipo de productos indiscriminadamente, solamente provocó la caída de la producción y el cierre de muchas empresas; puesto que se estimularon las importaciones sin ninguna consideración para los productos nacionales; aunado a esto la preferencia del consumidor nacional por los productos extranjeros.

Inserción de las empresas mexicanas en la globalización.

Actualmente el sector empresarial mexicano está conformado principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) las cuales juegan un papel muy importante en México, debido a que forman el 97% de la economía mexicana, siendo así la base de nuestra economía; e indudablemente la economía de cualquier país debido no sólo por su capacidad de crear fuentes de trabajo, sino también a los bajos requerimientos de capital, bajas demandas de moneda extranjera y su flexibilidad tecnológica.

Las definiciones de la pequeña y mediana empresa difieren en los dife-

rentes países. En Japón por ejemplo, las firmas son clasificadas tanto por el número de empleados como por la cantidad de capital invertido, mientras que los Estados Unidos, las empresas son clasificadas solamente por el número de empleados.

En México, siguiendo un decreto publicado el 3 de diciembre de 1993 en el Diario Oficial de la Federación, las PYMES son clasificadas de la siguiente manera:

- Micro empresas.- son aquellas que cuentan con más de 15 trabajadores y que tienen ventas anuales de menos de 900 mil pesos.
- Pequeñas empresas.- son aquellas que cuentan entre 16 y 100 trabajadores con ventas anuales de menos de 9 millones de pesos.
- Medianas empresas.- emplean entre 101 y 250 trabajadores con ventas anuales de menos de 20 millones de pesos.

Aún cuando la mayoría de las empresas mexicanas son PYMES, esa característica puede presentarles grandes oportunidades, pues la globalización no implica necesariamente que el pez grande se coma al chico, sino que el más eficiente desplace al ineficiente. Grande no es sinónimo de eficiente, a veces significa lo contrario. De hecho, una táctica de las grandes empresas para lograr una mayor productividad es dividirse en PYMES.

La experiencia empresarial deja claro, que no siempre lo grande es lo que deja más utilidades. La tendencia de los grandes monstruos internacionales es, paradójicamente, dividirse en varias empresas con administraciones cada vez más independientes, aunque comunicadas a través de una avanzada tecnología (Fremonte, 2011 P. 578).

Las grandes empresas quisieran continuar teniendo todos los beneficios de su tamaño sin los inconvenientes de la burocratización. Se han dado cuenta que para competir con pequeñas empresas, que tienen más rapidez de movimientos, estos gigantes tienen que comportarse como pequeñas empresas de rápidos movimientos.

En otras palabras tienen que recrearse como conjunto de unidades pequeñas, independientes y manejables. De ahí la importancia en el ámbito comercial y de servicios con los Estados Unidos la reingeniería, la reducción de tamaño de las organizaciones, la subcontratación, la descentralización, etc.

Es así como el tamaño de la mayoría de las empresas mexicanas se convierte en una ventaja y así mismo en una oportunidad para competir en un mercado, que requiere de movimientos rápidos y de gran adaptabilidad con nuestro país vecino.

EL FACTOR CULTURAL COMO RETO PARA LA INCURSIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS EN LA GLOBALIZACIÓN

El factor cultural es el principal reto al cual deberán enfrentarse las empresas mexicanas en su búsqueda de la elevación de su competitividad internacional, el cual a su vez trae consigo una serie de retos, de carácter cultural nacional, para las empresas mexicanas.

Bien o mal todas las empresas tienen una cultura empresarial, sin embargo, debido a que dentro de las empresas mexicanas este aspecto no es tomado en cuenta, se ha llegado a pensar que nuestras empresas no cuentan con una cultura empresarial; y en realidad, nuestras organizaciones, no se caracterizan por poseer una cultura bien definida y planteada pero hay aspectos que la mayoría de las empresas comparten y arraigan dentro de sus organizaciones como parte de una cultura.

La mayoría de las PYMES tienden a desarrollar un tipo de cultura resistente al cambio, debido principalmente a que tal vez, esa empresa tuvo mucho éxito en el pasado, y ese hecho empieza con un emprendedor visionario, alguien que crea una estrategia de gran éxito y que se las arregla para conseguir una posición relativamente dominante en algunos mercados.

Esa posición dominante le trae más éxito y crecimiento durante un período de tiempo, lo cual, si no se tiene mucho cuidado, lleva a cierto número de situaciones, que crean al fin una cultura resistente al cambio. Por una parte, los directivos, empiezan a volverse cada vez más arrogantes porque se consideran muy buenos, de manera que dejan de escuchar, tienden a mirar hacia el interior y finalmente centralizan todo alrededor de ellos mismos. Esa clase de cultura es un ancla para el progreso.

Estos aspectos culturales que más destacan dentro de las empresas mexicanas; además de producir lo más posible, no lo mejor posible, que se adoptó en un tiempo, impulsó una cultura proteccionista, la que disminuyó o en algunos casos eliminó por completo la competencia entre los diversos productores, quienes contaban con un mercado prácticamente cautivo. Si el consumidor final opinaba que los precios o calidad de algún producto no eran aceptables, no le quedaba otra alternativa más que callar y escoger el producto más barato o menos malo. Pero en ocasiones el consumidor recurre a las economías de escala que es la importación ilegal o contrabando.

Por lo que podemos observar que la cultura empresarial mexicana está profundamente afectada por nuestra cultura nacional e histórica, además en la mayoría de los aspectos nuestra cultura dista mucho de lo que sería la nueva cultura de negocios global, la cual está buscando liderazgo empresarial, delegación de responsabilidades, valores dentro de la organización que ayuden a promover el trabajo en equipo, la iniciativa, confianza y creatividad; y sobre todo que exista un alto grado de motivación en todos los participantes y niveles de la organización; todo lo cual ayudará a que la empresa se adapte mejor

y más rápidamente a los sucesos y cambios tan inesperados que se dan en la actualidad.

Por esta razón las empresas mexicanas encontrarán en cada uno de estos aspectos a modificar dentro de sus organizaciones un reto, él cual si bien es cierto que no será fácil de superar ayudará enormemente a la mejora continua de la empresa.

El fenómeno de la globalización se ha venido presentando a lo largo del tiempo, pero es en la actualidad cuando ha tenido mayor fuerza y en consecuencia mayores repercusiones. El primer impacto de la globalización fue permitir a las compañías estadounidenses que tuvieran una ventaja sobre otras compañías que todavía tenían una orientación nacional. En la primera fase de la globalización fue la globalidad misma la que concedió esa ventaja, o sea, la capacidad que tenía una compañía de movilizar sus suministros y sus activos más allá de las fronteras; pero ahora, cualquier cosa a la que una empresa pueda tener acceso a distancia ya no es una ventaja competitiva porque actualmente todo mundo tiene acceso a ello.

El resultado es una situación mundial donde los competidores van parejos; hoy día una compañía debe obtener los suministros de la ubicación que tenga el menor costo, colocar las plantas de producción en naciones de mano de obra barata. Sin embargo, las empresas que ganarán los mercados serán aquellas que sobresalgan en el manejo de su gente, aquellas que cuenten con una cultura dentro de sus organizaciones que les permita adaptarse rápidamente a los cambios inesperados y responder a ellos.

Es así, como en este mundo altamente competitivo y cambiante, la disposición para introducir nuevas estrategias y prácticas, constituye una verdadera necesidad y es una realidad el hecho de que en muchas empresas las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales.

Esa resistencia al cambio, apatía o simple desconfianza puede estancar a las empresas mexicanas y con seguridad va a permitir la entrada a empresas competidoras en mejores condiciones como son las empresas americanas. Por lo que la necesidad de cambio se volvió imperante y las PYMES debe reconocer que “lo único constante de aquí en adelante será el cambio”.

En México, la alternativa se encuentra en crear una nueva cultura empresarial basada en la motivación de los empleados, en su creatividad, confianza, lealtad, trabajo, iniciativa, entusiasmo, logrados a través de la creación de un ambiente de trabajo agradable, participativo, donde se deleguen responsabilidades, existan líderes en toda la organización que impulsen los procesos continuamente, existan valores que enaltezcan a los empleados, a la organización y al trabajo en equipo; para que la gente se sienta orgullosa del lugar donde trabaja y deje a un lado la burocracia, apatía y egoísmo.

La implantación de esta cultura podría requerirse con mayor urgencia en las PYMES debido a la importancia y participación que éstas tienen en el ámbito nacional.

CONCLUSIÓN

El entorno actual de globalización se caracteriza principalmente por un aumento en la intensidad de la competencia en los mercados de productos y servicios, también en los mercados de capital, y por otro un gran desarrollo tecnológico que no tiene precedentes.

Todo esto lleva a crear un entorno incierto y extremadamente competitivo, para lo cual las empresas principalmente las PYMES tendrán que hacer cambios radicales internos enfocados principalmente al aspecto cultural, pues es en este punto donde las empresas pueden alcanzar una gran ventaja competitiva.

En México, el sector empresarial está formado en su mayoría por la pequeña y mediana empresa, las cuales en gran parte nacieron en torno a un núcleo o arreglo familiar y no han podido seguir creciendo o expandiéndose; además de que se han visto afectadas por las políticas industriales de proteccionismo y apertura de fronteras indiscriminadamente como han sido las empresas de los Estados Unidos de Norteamérica.

La mayoría de las veces la ausencia del espíritu y mentalidad empresarial se traduce en una ausencia de métodos modernos de gerencia, en una falta de visión hacia la demanda, hacia el mercado y en una ausencia de controles de calidad que aseguren su competitividad dentro y fuera del país; éstas podrían llegar a ser desplazadas tanto de los mercados externos como del nacional, dado el proceso de apertura económica de nuestro país en el cual las empresas mexicanas al haber vivido una larga etapa proteccionista no se encontraban preparadas para enfrentar a la competencia de las entidades modernistas de los Estados Unidos.

Las PYMES mexicanas requieren darle un nuevo enfoque a su cultura para poder enfrentar exitosamente los retos y oportunidades que el entorno presenta, para no ser desplazadas por las empresas estadounidenses y mantener una buena posición en el núcleo nacional, para crear un ambiente de trabajo agradable y confiable que comprometa a los empleados, clientes, proveedores, etc., con la organización; sintiéndose parte de ésta para alcanzar sus objetivos y lograr ser competitivas en el entorno actual de globalización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alaturre, G, 2009. *Globalización y Pueblos Indígenas*, editorial Eccasa, México.
- Canchol, J. 2008. *Hacia donde nos lleva la Globalización, Enciclopedia Encarta Microsoft*. México.
- Fred, N, 2010. *Investigación del Comportamiento, métodos de investigación en las Ciencias Sociales*, 4ta. Edición, Prentice Hall. México.
- James, E, 2011. *Administración de las Organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*, 4ta edición, Mc. Graw Hill, México.
- John, S, 1999, *Globalización e Imperialismo*, UNAM
- Philip, K, 2005 *Dirección de la Mercadotecnia, Análisis Planeación y Control*, 7ma. Edición, Prentice Hall, México.
- Stephen. P, 2000 *Comportamiento Organizacional*, 6ta edición, Prentice Hall, México
- Tokar, B, 2011, *I' Arrogance D' una Transnationale*, Coords, Francia.