

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

"LA CONTRIBUCION DE LAS EMPRESAS AL DESARROLLO ECONOMICO DE JAPON
EN LA POSGUERRA. UN ESTUDIO COMPARATIVO CON EL CASO DE MEXICO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

JAVIER REYES MARTINEZ

PROFESOR: DR. LUIS MONTAÑO HIROSE

MEXICO, D. F.

MAYO 17 1990

PROLOGO

Con la culminación de este trabajo, culmina también una etapa de mi vida: la de mis estudios de licenciatura, una etapa que representa años de esfuerzo y dedicación, pero en la que no sólo he trabajado yo. Lo han hecho también conmigo mucha de la gente que me rodea:

En primer lugar mis Padres, a quienes dedico toda la Obra de mi Vida;

Mis Hermanos, fuertes soportes en mis desánimos;

Mis Amigos, estímulos constantes;

Mis Profesores, ejemplos y testimonios vivos;

"La verdadera enseñanza no es aquella que infunde nociones bien definidas, sino la que capacita para que cada uno se forme por sí mismo buenas nociones".

J. M. de Gerardo

Es mi deseo expresar mi reconocimiento al Profesor Luis Montaña Hirose, bajo cuya supervisión este trabajo fue realizado.

En segundo lugar, no podría dejar de mencionar a aquellos profesores que re presentaron para mí siempre una especial motivación y a quienes mucho debo: Eduardo Villegas, Ana Hirsch, Margarita Fernández, Pedro Solís.

INTRODUCCION

A partir de los años sesenta la economía mundial hizo su ingreso a una fase de aceleración y de cambios estructurales. Esa aceleración del ritmo de crecimiento económico era parte del largo ciclo de expansión de la posguerra. El desarrollo de nuevas tecnologías y la difusión mundial de los sistemas de producción en cadena contribuyeron a generar un gran aumento de la productividad del trabajo, que está en la base de esa larga fase de prosperidad.

La onda expansiva mundial tendió a adquirir cada vez mayor amplitud y a favorecer la integración de nuevos centros dinámicos especialmente en América Latina, Oriente Medio y Asia Oriental. A su vez, los países de la Comunidad Económica Europea y Japón empezaron a disputar el predominio económico a Estados Unidos dando lugar a una proliferación de centros dinámicos a escala mundial. El resultado cualitativo de este proceso fue una notable internacionalización de la economía mundial, que significaba una creciente interdependencia entre las economías de los países y una dinámica de crecimiento que los involucraba de manera más amplia y sincronizada.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto podemos notar que el establecimiento de un marco teórico no es tarea fácil cuando se pretende realizar el estudio de una organización - o grupo de organizaciones - dentro de esta dinámica y más aún cuando se ha definido como objetivo la comparación de dos tipos de empresa completamente diferentes en cuanto a dimensiones, estrategia, estructura, pero sobre todo, inmersas en un ambiente económico, social, político e industrial también diferentes, además del papel que estas desempeñan en el desarrollo de las economías de sus respectivas naciones: la empresa japonesa y la empresa mexicana, que para la ejemplificación de un caso concreto estarán representadas por Yakult, S. A. y por Alpura, S.A. respectivamente. Ambas em-

presas pertenecen a la industria de alimentos lácteos.

Hago referencia desde un primer momento al ambiente circundante, porque nuestra visión del desempeño de las empresas, no sería lo suficientemente clara si dejamos a un lado su consideración. Esto adquiere mayor validez, retomando como una tesis inicial el hecho de que la organización no es independiente del medio ambiente dentro del cual se desenvuelve, además de que este último recibe también la influencia de las organizaciones, por lo que se establece una relación de reciprocidad entre ambos.

Sabemos que a lo largo de su historia la Teoría de la Organización ha evolucionado, en gran medida como resultado de las aportaciones de diversas escuelas de pensamiento que han enfocado el fenómeno organizacional desde diferentes perspectivas, pero sin que ninguna de ellas pueda explicarlo en su totalidad. Lo que se ha logrado es la conjunción con todas ellas de una aproximación más exacta a la realidad.

Bajo estas circunstancias se decidió estudiar la comparación internacional de los sistemas japonés y mexicano desde lo que se ha llamado la "Teoría de la Contingencia", la cual surge en Inglaterra a finales de los años cincuenta. La decisión fue tomada por las siguientes razones:

a) Es una teoría que puede brindar una visión más general del fenómeno en estudio, con respecto a otras teorías, por aglutinar en su interior la consideración de una mayor cantidad de aspectos o elementos que juegan papeles decisivos en el funcionamiento de una organización, a saber:

- Variables ambientales; las que describen las características de ciertos aspectos del medio ambiente externo.
- Variables contextuales; que están relacionadas con los objetivos, estrategia tecnológica, tamaño y funciones de la organización.

- Características internas de las organizaciones; dividido en tres subgrupos de variables. El primer subgrupo describe las características de la estructura de una organización; por ejemplo los modelos de división del trabajo y distribución de autoridad. El segundo subgrupo describe la administración individual y procesos que activan y suplementan la estructura, tales como estilos de liderazgo, modelos de toma de decisiones, etc. El tercer subgrupo describe las predisposiciones personales de los miembros de la organización. Dichos subgrupos están, por supuesto, altamente interrelacionados.

- Eficacia de la organización; determinada por el grado de consistencia alcanzado entre las variables mencionadas antes.

b) El énfasis en la tecnología como el elemento estratégico por excelencia; sabemos que la competencia actual entre las grandes empresas y potencias industriales ha tenido como fundamento el grado de innovación tecnológica incorporado a sus productos y a sus procesos de producción, de lo cual constituyen un ejemplo claro el impresionante desarrollo de la Informática y de la Robótica.

Una vez establecido el marco teórico cabría preguntarse ¿Por qué estudiar comparativamente las empresas japonesa y mexicana? La respuesta resulta muy vasta. Por un lado, en la actualidad nos encontramos con dos economías altamente contrastantes y relacionadas: las de Japón y México; la primera con cifras de crecimiento impresionantes y la segunda buscando implantar aquellas condiciones que le permitan crecer. Por otro lado, la una operando con gran cantidad de empresas que se desempeñan eficientemente y la otra con empresas básicamente de tamaño mediano y muy pocas empresas de grandes dimensiones capaces de competir internacionalmente. La importancia de esto se acrecienta si tomamos en cuenta que, en mi opinión, el crecimiento de la economía de una nación está determinado en gran parte por el nivel de desempeño de sus empresas

y su dinamismo en los mercados exteriores.

Asimismo, considero que quizá no existe nación alguna en el mundo actual que no esté interesada en encontrar y explicar las claves del éxito japonés a partir de la época de la posguerra, con el fin de adaptar los modelos japoneses a sus economías o a sus industrias o por lo menos rescatar algunos de sus aspectos fundamentales, situación de la que evidentemente no podemos exentarnos a México. De igual manera, la inversión japonesa en el caso particular de nuestro país obedece a una estrategia mundial determinada y no sólo a un mero interés comercial, dada la privilegiada ubicación geográfica de México con respecto a los Estados Unidos, principal competidor de la nación japonesa.

El explicar el éxito japonés ha representado una ardua labor para una gran cantidad de especialistas de diversos países. Sin embargo, en ocasiones creo que se ha incurrido en exageraciones a este respecto, considerando el crecimiento económico japonés como un "milagro", siendo que este obedece a circunstancias concretas combinadas eficazmente con habilidades inherentes a una cultura sin que para ello tengamos que recurrir a elevados niveles de abstracción.

El objetivo de los siguientes apartados es desarrollar en forma breve pero clara, las principales explicaciones del éxito japonés más aceptadas generalmente como válidas. No obstante, de antemano expreso mi tesis a este respecto: ninguna de las explicaciones puede ser exacta por sí sola al hablar del éxito japonés, sino que todas de manera combinada nos aproximan mejor a la realidad, junto con algunos otros elementos coyunturales, de tal manera que si alguna de estas faltase, quizás no estaríamos hablando de una economía japonesa tan altamente desarrollada. De esta interrelación surge otra tesis que nos permite explicar el fracaso de muchos países y/o empresas que deciden adoptar por separado uno de estos elementos a sus sistemas. No es lo mismo hablar de

la empresa japonesa en Japón, que de la empresa japonesa en otros países, de lo contrario caeríamos en un enfoque tradicionalista y más concretamente en el concepto taylorista del "one best way", que implica aceptar la existencia de un modelo universalmente válido, situación que nos haría entrar en contradicción con lo postulado por la Teoría de la Contingencia que representa nuestro marco teórico.

Las explicaciones citadas acerca del éxito japonés y que son más generalmente aceptadas, pueden expresarse en los siguientes términos:

- 1) La Alianza Cooperativa Estado-Empresas.
- 2) La Cultura Japonesa.
- 3) El Vuelco de la Economía Japonesa hacia el Mercado Externo.
- 4) Cuestiones Organizativas propias del Japón.
- 5) Estructura Dual del Capitalismo Japonés.

El procedimiento que seguiré al desarrollar estas explicaciones, será entrelazar paulatinamente un panorama del estado que guardan estos rubros en nuestro país, a fin de poder determinar al concluir el presente trabajo, la viabilidad de la adopción del modelo económico japonés en México, como alternativa de solución a su crisis.

Previa al desarrollo realizaré la formulación de algunas hipótesis que marquen el rumbo de la investigación.

H I P O T E S I S

A lo largo de mucho tiempo se han dado innumerables intentos por explicar el éxito japonés y qué elementos lo han hecho posible, situación que representa, sin duda, una difícil tarea.

Tales intentos recurren a mencionar, como se señaló en la introducción, relaciones cooperativas entre empresas y gobierno, relaciones industriales que han conducido hacia la creación de un sistema de unión de compañías. Otros intentos han incluido círculos de calidad, competición intensa dentro del mercado doméstico, alta calidad y bajo costo, etc. y el vuelco de la economía japonesa hacia el mercado externo.

Tomando en cuenta que se está realizando la comparación de dos tipos de empresa cuyas situaciones, en cuanto a las economías de sus países y a las propias son altamente contrastantes y que el modelo japonés de crecimiento económico puede representar una alternativa para el caso de México, según los lineamientos de su política económica actual, es necesario enunciar una serie de hipótesis:

1) La adopción de un sistema administrativo puede producir gran éxito bajo ciertas condiciones específicas, pero no para cualesquiera otras. Muchas de las condiciones señaladas como elementos posibilitantes del éxito japonés no se dan en nuestro país, entonces puede considerarse que el sistema administrativo que operativiza la empresa japonesa en cuestión -Yakult, S.A. - no corresponde a un modelo japonés puro y absolutamente introducido en dicha organización, sino que se encontrará un modelo administrativo más acorde con las condiciones de nuestro país y sólo con ciertos elementos del modelo japonés incrus-

tados en un modelo general.

2) De la misma manera, el sistema administrativo adoptado por la empresa mexicana Alpura, S.A., no corresponde a una escuela administrativa que pueda considerarse propia de nuestro país, sino una adopción de los modelos típicos occidentales, representados principalmente por los de origen estadounidense.

3) Hasta los años cincuentas y sesentas, la tecnología no había sido decisiva en las estrategias competitivas de las empresas, simplemente se mantenían economías de escala. Sin embargo, a partir de 1973, la tecnología viene a ser elemento central al volverse los mercados más concurrenciosos. Considerando que existen sectores industriales en Japón que no son de punta, como el sector alimenticio, puede plantearse que ninguna de las empresas en estudio, dada también la naturaleza de sus productos, posee tecnología sumamente sofisticada; por lo tanto, esta no representará ventaja competitiva alguna.

4) Es bien conocida la realidad industrial de nuestro país: un desarrollo en muchos sectores casi precario y escasos sectores con ciertos niveles de sofisticación y competitividad. Si partimos de la premisa de que una empresa funciona bien siempre y cuando otras también lo hagan, al igual que el gobierno y sus organismos reguladores, y que los modelos japoneses no son fácilmente transferibles, entonces encontraremos grandes diferencias entre una empresa japonesa que se instala en México y una empresa japonesa instalada en los Estados Unidos o en algún otro país desarrollado.

ALIANZA COOPERATIVA ESTADO-EMPRESAS EN JAPON Y EL CASO DE MEXICO

Después de la Segunda Guerra Mundial y como resultado de la misma, una gran parte de la planta industrial de Japón fue destruida. Los objetivos gubernamentales coordinados con las empresas privadas se orientaron al desarrollo del mercado interno y a promover una industria competitiva a nivel mundial. Se estableció en 1978 la Ley de Estabilización de Industrias Deprimidas que preveía cinco años de reconversión destinados a la formación de grandes consorcios, la formación tecnológica y la formación de nuevas estructuras productivas, en pocas palabras, las formas de lograr ventajas competitivas frente a las demás naciones poderosas. Los principales objetivos de la reconversión industrial en Japón fueron:

- 1) Trastadar la capacidad instalada de industrias deprimidas hacia otras actividades.
- 2) Promover industrias tecnológicamente avanzadas, como las de maquinaria industrial, Informática, Telecomunicaciones, Energía Atómica y Aviación.
- 3) Internacionalizar los procesos productivos.

En este sentido y a pesar de la común inspiración capitalista, el caso de Japón distó bastante de los modelos europeos. Las diferencias no sólo estriban en el mayor grado de centralización, sino que también en algo que podría parecer paradójico para la ortodoxia liberal clásica, que es, la perfecta articulación lograda por el sistema japonés de una gestión altamente centralizada del Estado y su aparato burocrático con una concepción liberal de la empresa, con sus particulares sistemas administrativos y sus propios planes de expansión económica. En otras palabras, hay mayores posibilidades de negociación entre ambas entidades y esta ha rebasado el terreno de lo industrial para ubicarse

ahora en el terreno de lo político, aunque esto no es para sorprenderse, tomando en cuenta que son las grandes empresas japonesas las que se encargan de financiar al Partido Liberal Japonés, el cual detenta el poder en Japón.

El caso de México en relación a este primer apartado no muestra una situación del todo clara, ya que en ocasiones el Estado y las empresas parecen tener una relación seriamente conflictiva y en otras parecen actuar como verdaderos aliados. Sin embargo, considero que lo que se da es una combinación de ambas, sólo que los resultados no han sido tan exitosos como en el caso de Japón.

El aislamiento de nuestra economía de la competencia internacional, hasta hace algunos años, y el proteccionismo exagerado (políticas impuestas por el Estado) han traído como consecuencia que el nivel de inversión productiva en México, tanto nacional como extranjera sea insuficiente.

La inversión extranjera representa en nuestro país menos del 10% de la total. El 55% proviene de Estados Unidos y, del total, el 65% se realiza en el Distrito Federal.

En cuanto a la inversión japonesa en México, no obstante que Japón es uno de los cinco países con mayor inversión en México, el monto global de dicha inversión sigue siendo relativamente muy reducido. Las limitaciones que existen para ampliar esta última, según los empresarios japoneses, tienen que ver sobre todo con la existencia de la Ley de Inversión Extranjera y la Ley Federal del Trabajo, que imponen severas restricciones a su actividad económica en el país.

A este respecto puede decirse que el gobierno mexicano solicita a las empresas extranjeras que hagan uso de los recursos y componentes producidos internamente. En muchos casos, para abrir una planta se exige que la proporción de los bienes de producción interna sea del 25%, 40% en el segundo año y más del

60 % en el tercero; pero resulta considerablemente difícil satisfacer este requerimiento en México, donde las empresas subcontratistas no están aún suficientemente desarrolladas (1).

Es claro que lo expresado por los empresarios japoneses es cierto en gran parte, ya que si bien existen ventajas importantes para la instalación de empresas extranjeras en México, estas encuentran también muchos inconvenientes:

- Los perjuicios de las deficiencias administrativas.

La complejidad de los trámites administrativos, así como la ineficiencia de la administración en materia de inversión extranjera, constituyen inconvenientes frecuentemente invocados por las empresas extranjeras. Se insiste en la lentitud de secretarías y organismos gubernamentales, en la falta de coordinación entre las mismas y en el excesivo papeleo requerido para concretar la aplicación de los incentivos a la inversión (2).

Por ejemplo, una empresa para instalarse en el Distrito Federal necesita cumplir con 35 trámites como mínimo para garantizar su funcionamiento regular, lo cual desmotiva a los particulares y crea gastos innecesarios a los establecimientos por nacer.

- Los cambios de gobierno y de políticas.

Puesto que el período presidencial en México es de seis años, es sabido que cuando llega una nueva administración se cambian secretarios así como directores. Al modificarse las políticas seguidas por la administración anterior y remplazarse los altos funcionarios, se rompen las relaciones establecidas con grandes esfuerzos entre éstos y las empresas y se las coloca en una situación desfavorable.

Para esto baste citar cargas fiscales excesivas e inconstitucionales, como el impuesto a los activos de las empresas, instrumentado en los últimos años

y el impuesto sobre nóminas, entre otros.

Por otra parte, cabe señalar como punto final, que lo anteriormente expuesto habría que verlo más como un síntoma de las distorsiones de nuestra economía, que como errores de nuestros socios extranjeros, los cuales se limitan a tomar decisiones en busca de una mayor rentabilidad y posición de poder.

ESTRUCTURA DUAL DEL CAPITALISMO JAPONES Y EL CASO DE MEXICO

Algunas de las estructuras características del capitalismo japonés más importantes se enuncian a continuación, dado que en ellas reside en mucho la clave de su éxito económico.

a) Dualismo existente entre un Capitalismo de Estado y un Capitalismo Privado.

Un elemento clave en el logro del crecimiento acelerado de la economía japonesa, lo constituye la estrecha relación que existe entre dos políticas a primera vista antagónicas, pero que en definitiva se complementan entre sí; la una: la fuerte intervención del Estado y la otra una concepción liberal de empresa que se ajusta al espíritu japonés de la competencia entre los grupos del sector privado. Gracias a la presencia del Estado, a través de sus planes económicos nacionales y de políticas específicas hacia los diferentes sectores de la economía, las empresas privadas han podido crecer y competir mutuamente dentro de un marco de seguridad que es consecuente con la orientación global del capitalismo de Estado japonés.

El caso de México en este renglón es muy diferente. Las políticas impuestas por el Estado, de sustitución de importaciones y proteccionismo exagerado, representaron para las empresas privadas una utilidad transitoria, pues dichas políticas no contribuyeron a un verdadero desarrollo de éstas tendiente a adquirir competitividad, por lo que ahora se están sufriendo las consecuencias al verse prácticamente excluidas de la escena internacional.

b) Dualismo en la Estructura Industrial. El proceso de industrialización a partir de sus inicios ha mantenido la tradición de la pequeña y la mediana em-

presa al lado del gran complejo industrial, sin que la presencia de esta última, como factor básico del desarrollo industrial, pudiera afectar la sobrevivencia de las anteriores. Mientras que, por un lado, la pequeña y mediana empresas absorvieron el excedente de mano de obra, por el otro, la gran empresa absorbió la alta tecnología generando insumos baratos para las anteriores.

Las pequeñas y medianas empresas, en función de sus limitaciones físicas y las demandas de la gran empresa, han buscado también mejorar su tecnología especializándose en alguna línea de productos específicos para determinado proceso de ensamble de la gran empresa. En consecuencia, más que lanzarse a un proceso de competencia indiscriminada, ambos sectores se han complementado en su participación dentro del proceso de industrialización y crecimiento global de la economía del país.

El caso de México en este renglón, por otra parte, es sumamente contrastante. Dentro de los lineamientos de la política económica de nuestro país, no existe una verdadera intención de articular las actividades de los diferentes tipos de empresas que conforman su aparato industrial. Por el contrario, se ha permitido una encarnizada competencia entre ellas, dando como resultado la frecuente e innumerable quiebra de pequeñas y medianas empresas, a causa de su situación de desventaja con respecto a las grandes empresas, que en muchos casos se convierten en verdaderos monopolios, siendo que supuestamente existen leyes que los prohíben.

c) Continuidad de las Políticas del Desarrollo Industrial. A pesar de la derrota en la guerra, los japoneses siguieron convencidos de que la forma más viable de recuperar su potencial económico era colocar el énfasis en el crecimiento industrial y a ello dirigieron todos sus esfuerzos. En este sentido no

hubo grandes diferencias entre la época de pre y posguerra. Sin embargo, hay que aclarar que no sólo se trató de un impulso tenido en la industrialización, sino que también de la decisión de producir un cambio gradual en la estructura industrial doméstica, dándole un mayor énfasis a la industria pesada, cuyos productos encontraban una mayor aceptación en los mercados internacionales. De esta manera, una de las claves japonesas fue desarrollar una estructura industrial acorde con los cambios en la estructura y composición del comercio mundial. Esta última idea nos conduce a la definición de uno de los conceptos más importantes dentro de la dinámica de las organizaciones en el mundo actual: el concepto de flexibilidad para adaptar la estructura industrial a los cambios en la demanda.

La situación de México a este respecto es también contrastante. Como ya se mencionó en el apartado anterior, dada la duración de los períodos presidenciales en nuestro país, al producirse el cambio, generalmente ocurre también un cambio en la política anterior, por lo que no se observa continuidad, dificultando la planeación de las empresas y en ocasiones derribando aquello que se logró en el período anterior.

Por otra parte, no se ha observado un cambio ni siquiera gradual en la estructura industrial de México, puesto que durante mucho tiempo los productos que se exportan son materias primas y bienes de uso intermedio.

d) El Dualismo Socio-Económico. Mientras una parte de la sociedad japonesa adoptó los elementos más avanzados del desarrollo científico-tecnológico de occidente, asimilando equipos industriales y perfeccionando sistemas de organización productiva; por la otra se mantuvo apegada a un sistema bastante tradicional que rige la mayor parte de las relaciones industriales.

Por su parte, el caso de México no reviste evidentemente alguna dualidad en este sentido. Lo que podemos observar es más la tendencia a lo tradicional, puesto que existen muy pocas empresas que se han reconvertido industrialmente y aún en estas existen distorsiones con respecto a lo que significa reconversión industrial, mostrándola sólo como la incorporación de tecnología de punta a los procesos productivos, siendo que implica además flexibilidad en las estructuras y en las relaciones productivas.

e) Dualidad en las Metas del Desarrollo Económico. Frecuentemente ocurre que cuando un país se ve avocado a planificar su desarrollo económico, debe optar o por una industrialización hacia adentro, considerando prioritariamente las necesidades de su mercado interno, o por una industrialización hacia afuera que tenga en vista la demanda externa. En el caso de Japón se adoptaron simultáneamente las dos vías, asignándole a cada una su respectivo rol; si bien se buscó la industrialización hacia afuera a través de una fuerte promoción a las exportaciones, también se decidió incrementar el proceso de la sustitución de importaciones, principalmente por la importación de tecnología y por la restricción a la competencia extranjera en el mercado interno. La habilidad para manejar esta estructura dual evitó que el país pudiera crecer con base en una sola orientación en desmedro de la otra.

México fue, hasta hace algunos años, con la entrada al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) una economía sumamente aislada de la competencia internacional.

Las economías que se aíslan en menor o mayor grado de la economía internacional y/o que limitan la competencia entre los productores internos, tienden a retrasar el proceso de modernización industrial y con ello a desenvolverse

enmedio de altos niveles de ineficiencia (3).

La industrialización en México basada sólo en la sustitución de importaciones y en una política proteccionista exagerada, ha generado un sector manufacturero con escasa integración, baja productividad y casi nula competitividad. El proteccionismo frívolo imperante en nuestro país, como lo denomina Faynzylber se refiere a la pésima utilización que se le ha dado al proteccionismo, simplemente cerrando el paso a cualquier artículo que se produjera en la región, eficiente o ineficientemente, no aprovechando el proteccionismo como una herramienta para aprender, en relación a algunas ramas industriales dinámicas y especializarse buscando cierta ventaja competitiva, como sucedió en el caso de Japón.

Uno de los resultados más desastrosos de la política de sustitución de importaciones adoptada por nuestro país fue, sin duda, el atraso tecnológico que en la actualidad padecemos.

La precariedad de nuestro país en materia de tecnología la demuestran el que los productos mexicanos vendidos a Japón y a otros países desarrollados están constituidos en su mayoría por materias primas, en especial productos agrícolas y bienes de uso intermedio. Los bienes de consumo son poco importantes, mientras que los bienes de capital tienen un peso insignificante en la balanza comercial con Japón. Por su parte, las ventas japonesas a México están compuestas por mercancías con un alto valor agregado. Los bienes de uso intermedio representan el renglón más importante, junto con los bienes de capital, lo que demuestra que Japón cuenta, por el contrario, con un aparato productivo importante con tecnología altamente sofisticada.

Es inconcebible que en las empresas mexicanas se destine, en promedio, menos del 1% de las ventas a la investigación tecnológica, cuando en otros países se eleva al 10, 15 y hasta al 20% de los ingresos de las empresas.

CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES DE JAPON

La explicación del éxito japonés producido por consideraciones organizacionales, es la que reviste mayor validez cuando sacamos a la empresa japonesa de su contexto. Tales consideraciones giran en torno al sistema de las relaciones industriales japonesas. Particular atención debe darse a la interrelación de tres instituciones básicas, mismas que han sido reconocidas como los pilares de tal sistema, y que a continuación se desarrollan.

1) El Shogai Koyo Seido o Sistema de Empleo de por Vida. Este sistema describe una condición mediante la cual un trabajador, sea éste de cuello blanco o azul, tiene el empleo garantizado desde el instante en que ingrese a la compañía hasta su retiro de la misma, que usualmente es a los 55 años de edad. Desde el momento de su ingreso, generalmente después de su graduación de la Preparatoria o de la Universidad, recibirá todo el entrenamiento que la compañía proporciona y usará su habilidad cuando, donde y como ésta lo decida.

Considero, trasladándonos al caso de México, que en este renglón existe bastante similitud con respecto al sistema japonés. Sin embargo, dado que en Japón dicho sistema sólo beneficia a los trabajadores de los grandes consorcios, a costa de los trabajadores de las pequeñas empresas y de los trabajadores temporales, encontramos la explicación al por qué de las demandas de los empresarios japoneses en torno a que es necesaria una modificación de la Ley Federal del Trabajo.

2) El Nenko Joretsu Chingun Seido o Sistema de Pago de Salarios por Antigüedad. Este concepto explica el papel dominante jugado por el período de años de servicio y la edad del trabajador en la determinación de su salario,

pero además supone la existencia de un sistema de promoción sustentado en tales atributos y en el marco de operatividad que da el sistema de empleo de por vida. Al igual que el empleo de por vida, el sistema de pago por antigüedad se aplica exclusivamente a los empleados regulares o permanentes, en especial en las grandes empresas.

En el caso de México, podemos encontrar a este respecto ciertas diferencias. Sabemos que, por ejemplo, existe una Comisión de los Salarios Mínimos, por lo que un trabajador al ingresar a una empresa tiene garantizado por la Ley un salario determinado. Por otra parte, el criterio para incrementar el salario es también diferente, pues está basado, como en la mayoría de los países occidentales, por el desempeño del trabajador.

3) El Kigyo-Petsu Kumiai o Sindicato de Empresas. Las relaciones entre el factor trabajo y el factor empresa no pueden ser cabalmente comprendidas si se excluye al sindicato de o por empresa. El es la unidad primaria y básica de la organización sindical en Japón. Organizados autónomamente por los trabajadores de una empresa dada, se han expandido ampliamente y no sólo dominan las grandes industrias privadas y el sector público, sino que también en las pequeñas y medianas empresas, aunque en menor grado.

En México ocurre algo similar. Sólo las empresas de grandes dimensiones y sobre todo las transnacionales, poseen sindicato de empresa. Por su parte, las empresas medianas y pequeñas se ven aglutinadas en diversas asociaciones de corte meramente político y que están vinculadas estrechamente con el partido oficial, tales como la CROM, CROC, etc.

Sin embargo, existen también organizaciones patronales, como la COPARMEX, COCOE, y asociaciones de trabajadores de niveles medios, como la CNOP, que poseen también los vínculos antes señalados.

Hay todavía otro elemento, tan importante e interdependiente como los anteriores para la operatividad del sistema en general, mismo que debe ser reconocido como un cuarto pilar en las cuestiones organizacionales de la empresa japonesa. Este no es otro que el conjunto de normas sociales existentes dentro de la misma.

4) Las Normas Sociales dentro de la Empresa Japonesa. Los rasgos principales que asumen son los siguientes:

a) La empresa concebida como una comunidad. La gran mayoría de los trabajadores japoneses considera a la empresa como una unidad social y una comunidad de personas. Todos se consideran "miembros" de la empresa, más que trabajadores y empleados de ella.

b) Las relaciones verticales y las obligaciones recíprocas. En el Japón existe desde hace mucho tiempo una fuerte tendencia al ordenamiento y cohesión vertical de la sociedad, que se traduce en la existencia de diversas jerarquías o niveles que superan en fuerza a las relaciones horizontales, que por cierto también existen.

El segundo elemento se refiere a la conocida tendencia a la agrupación, que tiene su consecuente en la formación del llamado "Grupo de Trabajo", el equipo, el departamento, la división, etc. cuando se trata de una industria o compañía.

c) El sistema de consenso en la toma de decisiones. Aunque la empresa japonesa es claramente jerárquica en su estructura, la toma de decisiones es un procedimiento que, al menos formalmente, hace participar a todos los cuadros humanos comprometidos en la operación de la empresa, cualquiera que sea su nivel.

Como podrá observarse, existen también diferencias notables en este renglón si realizamos un comparativo con la empresa mexicana. La tendencia más común

hacia ésta por parte de los trabajadores es más hostil y generalmente impera una gran insatisfacción entre aquellos, lo cual se debe a que la empresa mexicana es altamente jerárquica y autoritaria y el elemento poder permanece más oculto que en la empresa japonesa, a tal grado que existen empleados que al retirarse jamás conocieron al director de la empresa a quien prestaron sus servicios o a sus dueños.

Por otra parte, en México no existe la tendencia al ordenamiento y cohesión vertical de la sociedad. Esto queda de manifiesto en las relaciones jefe-s subordinado, caracterizadas normalmente por un antagonismo que llega a convertirse en verdadera enemistad. Debemos reconocer que a esto ha colaborado en gran parte el sindicalismo mexicano, pues, sobre todo en el sector público, se solapa a trabajadores llenos de vicios, a costa de otros realmente eficientes. Esto dificulta, por consiguiente, la conformación de grupos de trabajo y las relaciones entre los mismos.

Por último, a causa del tipo de estructura burocrática de la empresa mexicana, la consideración del consenso general en la toma de decisiones se ve imposibilitada, pues esta se realiza en los niveles jerárquicos más elevados y su operativización se concreta a través de circulares, memorandos o algunos otros medios de comunicación interna. El apego a las mismas es obligatorio, dado que se cuenta siempre con un reglamento que aporta el respaldo a fin de garantizar su cumplimiento, aún cuando no sea lo más adecuado para el empleado o para la empresa.

EL VUELCO DE LA ECONOMIA JAPONESA HACIA EL MERCADO EXTERNO Y EL CASO DE MEXICO

El motivo principal de admiración que ha despertado Japón en el mundo durante los últimos años es el hecho de que, después de su virtual destrucción en la Segunda Guerra mundial, se convirtió en poco más de un cuarto de siglo, en la segunda economía más importante del mundo. En el éxito de la economía japonesa subyace una perfecta coordinación de la producción y su financiamiento entre los sectores público y privado; la asimilación y perfeccionamiento de la tecnología importada y de manera muy importante una política de inversión extranjera directa, encaminada a dar competitividad internacional a las manufacturas japonesas a mediano plazo sin crear dependencia de la economía. Todo lo anterior se ha visto complementado con una política de comercio exterior altamente proteccionista en una primera fase y de mayor apertura en una fase posterior, una vez que se lograron producir bienes y servicios a precios y calidad competitivos en el exterior y que no existía el peligro de que el mercado interno se inundara de productos importados.

Por otra parte, en el caso de México y su reciente apertura de la economía, ha sucedido el efecto contrario al experimentado por Japón. Por principio de cuentas una gran inundación de productos importados, que van desde aparatos electrónicos sofisticados hasta alimentos chatarra. Esto ha provocado gran desequilibrio, puesto que el nivel de exportaciones de México es sumamente bajo. De igual manera el aislamiento en el que había vivido nuestra economía, la falta de roce internacional están provocando que con la reciente apertura, algunas industrias que eran importantes en nuestro país comiencen a dar señales de decadencia, entre las que se encuentran la mueblera y la del juguete, por citar algunas.

LA CULTURA JAPONESA

En términos más o menos puros, la empresa japonesa es un cuerpo de personas que sienten que voluntariamente deben dar sus mejores esfuerzos, aún más allá de la responsabilidad que usualmente les es exigida, para el éxito y prosperidad de la misma, lo que asegura su propio bienestar y, de paso, contribuye al desarrollo y bien de su propio país. En este sentido la relación individuo-empresa ha sido comparada con la relación matrimonial (el individuo está casado con la empresa) y se espera que sea sobrellevada, aún cuando las partes no siempre estén de acuerdo.

La administración de la empresa japonesa coloca un énfasis especial en la "comunidad" y no en el individuo, como lo hacen la empresa mexicana y las demás empresas occidentales. De aquí se deriva también otra diferencia fundamental, que tiene que ver con el sentido de la responsabilidad, que para el caso de los primeros es compartida por el grupo y para los segundos es individual.

La especificidad japonesa en esta materia está profundamente enraizada en las tradiciones socioculturales como la relación vertical, las obligaciones recíprocas y cierta creencia fundamental en un orden en donde la dignidad humana ocupa un importante lugar. Aún más, esas tradiciones han sido reforzadas y manipuladas para "estar en consonancia con el uso intencionado del esfuerzo nacional con que los japoneses, en su tardía llegada a la escena industrial, han tenido que batallar para conducir a su país rápidamente desde una etapa feudal a la de una sociedad industrialmente avanzada"(4).

En México, a pesar de ser un país tan lleno de cultura y de tradiciones populares, pocos esfuerzos semejantes a los realizados en Japón se han hecho y, por el contrario, las empresas se encargan de desculturizar y de terminar con

las tradiciones históricas de sus empleados, buscando incorporarlos a otra cul
tura que les es completamente ajena.

Cabe hacer mención, finalmente, que la característica tendencia a la agrupa
ción de los japoneses redundó también en la capacidad del público japonés para
ahorrar. Tal capacidad fue trasladada hacia la posibilidad de un elevado ni-
vel de inversión; es decir, a lo largo de mucho tiempo los japoneses sacrifica
ron de buena voluntad su consumo en favor de la reinversión de excedentes en
bienes de capital y crecimiento más uniforme. El elevado nivel de crecimiento
económico de Japón fue producto del nivel de inversión en buena parte.

Hasta aquí hemos podido apreciar las profundas diferencias que existen entre los modelos de crecimiento económico japonés y mexicano. Sin embargo, sobresalen aún otros problemas serios que dificultan en alto grado el accionar de las empresas que se desenvuelven en ese medio ambiente.

LA DEUDA EXTERNA

Las condiciones de vida de una gran parte de la población mexicana se deterioraron seriamente durante los años ochenta, como consecuencia del endeudamiento externo de México, el cual ha alcanzado cifras de alrededor de los cien mil millones de dólares.

No existe la menor duda de que el proceso de endeudamiento seguido por México ha tenido efectos negativos sobre todos los renglones de su economía. Ha provocado fugas intensivas de capital y un deterioro general de los salarios reales de la población, que se tradujo en una disminución sustancial de los niveles de vida.

LA INFLACION

Los efectos de la inflación sobre la economía son de gravedad. La inflación propicia el atesoramiento, la especulación y el acaparamiento en detrimento de las actividades verdaderamente productivas de la sociedad.

En la década de los ochenta, la economía mexicana ha sufrido períodos críticos de inflación, con niveles hasta de tres cifras. Esto ha obligado a los gobiernos de los dos últimos períodos a instrumentar programas de estabilización como son el Pacto de Solidaridad Económica y el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento, a fin de controlar, a través de la concertación con los diferentes sectores de la sociedad, el crecimiento desmedido de la inflación. Sin embargo, debemos reconocer que estas medidas revisten más un corte político que

un enfoque estructural del problema.

Bajo una circunstancia inflacionaria siempre la inversión especulativa resulta más rentable que la productiva. Por ello la inflación provoca, en última instancia, la contracción de la planta productiva y el desempleo.

DETERIORO CRECIENTE DEL MERCADO LABORAL

Con la agudización de la crisis económica en México en los últimos años, nos encontramos también con una crisis estructural de su mercado laboral. Las características de dicha crisis son: un creciente desempleo abierto, un mayor subempleo cada vez más visible, una drástica caída de los salarios reales, deterioro en las condiciones de trabajo, así como el acelerado surgimiento del mercado "informal" en las principales ciudades de la región.

Se prestó atención al diseño de medidas antiinflacionarias y más recientemente a programas de renegociación de la deuda externa, pero ha sido mínima la atención prestada a los problemas del mercado laboral y a las implicaciones que estos tienen sobre los niveles de bienestar y estabilidad sociopolítica. Como apunta un reporte de la CEPAL: "Los cambios tecnológicos y la cada vez mayor integración de la economía mundial han provocado que el sector moderno del mercado laboral de los países de América Latina tiendan a precarizar sus condiciones laborales y a debilitar la participación de los asalariados en el ingreso". Además es importante resaltar que la brecha tecnológica se ha tratado de compensar con costos cada vez menores de mano de obra.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A través del desarrollo de la presente investigación, se ha enfatizado en la realización de una comparación entre los modelos de crecimiento económico, en los elementos que han posibilitado el éxito japonés y el panorama que muestra nuestro país en relación a esos elementos.

La aplicación del cuestionario a las empresas citadas, Yakult, S.A. y Alpura, S.A., arrojó resultados que, deberá reconocerse, no pueden ser confiables en todos los renglones ni ser generalizados para otras empresas. Sin embargo se lograron datos interesantes que resulta pertinente comentar.

- En primer lugar, ambas empresas coinciden en que las relaciones con bancos y accionistas imponen restricciones sobre los planes futuros. Esto a causa de que una situación económica difícil, como la que se presenta en México, complica aún más la siempre difícil obtención de fondos.
- Las relaciones con distribuidores y clientes son favorables. Esto es fácilmente explicable si tomamos en cuenta que los productos que estas empresas manejan están considerados de consumo básico; por tanto, para los distribuidores y clientes el contar con un suministro adecuado es indispensable.
- En el caso de los proveedores y subcontratistas existen también ciertas restricciones, dado que en múltiples ocasiones la materia prima que utilizan estas empresas tiene períodos de escasez y hay que recurrir a la importación.
- Las relaciones existentes con el gobierno y sus organismos reguladores imponen severas restricciones para los planes futuros de las empresas, lo cual tiene varias explicaciones que en el desarrollo de los diferentes apartados he to cado de manera amplia.
- A pesar de que los productos de estas compañías tienen precios controlados

directamente por la Secretaría de Comercio, las empresas obtienen niveles elevados de rentabilidad. Esto podemos atribuirlo, entre otras cosas, a la plusvalía con que operan dichas empresas. Para ser más precisos, la explotación que se ejerce es notoria. Por ejemplo, el Jefe de Administración de la planta de Yakult, S.A. tiene cargas excesivas de trabajo, ya que tiene a su cargo múltiples funciones (compras, contratación de personal, relaciones públicas, nóminas, etc.). Asimismo existe un número importante de empleados que perciben el salario mínimo vigente para la zona de Ixtapaluca, Estado de México, que es de aproximadamente ocho mil pesos diarios y trabajando jornadas de ocho a diez horas al día.

- En cuanto a la tecnología, el resultado del cuestionario comprueba la hipótesis número 3, formulada a este respecto, dado que ambas empresas poseen lo que se conoce como tecnología de grandes lotes, utilizada en la manufactura de frascos, botellas, etc. Este tipo de tecnología no muestra niveles importantes de sofisticación, sino una mayor tendencia a la tradicional. De igual manera ninguna de las empresas posee algún proceso productivo computarizado.

- La formulación de estrategias en Yakult, S.A. es inseparable del valor único y de la opinión de su fundador original. Los lineamientos a seguir en este sentido provienen directamente de Japón, lo que revela la existencia de una administración altamente centralizada, basada también en los juicios intuitivos de ejecutivos experimentados.

- Al comparar los sistemas de Planeación y Administración de ambas empresas, se encontró elevada similitud. Tal hallazgo conduce a la comprobación de las hipótesis números uno y dos, pues el modelo administrativo de Yakult, S.A., es un modelo más tendiente a la occidentalización que al estilo japonés y lo único que se detecta son ciertas incrustaciones de este último. Por ejemplo, un

mayor énfasis en el grupo que en el individuo, mayor contacto de los directivos con el personal e identificación de los empleados con la compañía, mayor descentralización de la información y autonomía en la toma de ciertas decisiones. Sin embargo, conceptos como el empleo de por vida, salario con base en la antigüedad, círculos de calidad, etc. no son ni siquiera mencionados.

En el caso de Lácteos Alpura, S.A., empresa ubicada en el municipio de Cuautitlán, Estado de México, considero que su sistema de administración posee las características de una estructura de tipo burocrático. El elemento poder está más oculto, pues no existe conocimiento de los directivos por parte de los empleados; la información está altamente centralizada (lo cual es notorio de acuerdo con las respuestas en el cuestionario aplicado); escasa autonomía en la toma de decisiones y una también escasa identificación con la empresa.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación ha permitido adquirir una visión global del ambiente que impera en México y al que toda empresa instalada aquí tiene que hacer frente. No puede afirmarse a ciencia cierta si el modelo japonés de crecimiento económico representa o no una alternativa a la crisis de nuestro país. Lo que sí puede afirmarse es que si México quiere salir de ella tendrá que adoptar un modelo diferente de crecimiento económico en el que se apoye con gran empeño a las empresas. A manera de conclusiones, pueden proponerse las siguientes alternativas:

- La reestructuración en nuestro país no debe limitarse a lo económico, ya que toda reorganización del aparato productivo del país tendrá implicaciones políticas. Es necesario enfatizar en tres renglones: las políticas económicas deben resultar en una redistribución del ingreso, con pautas distintas a las que se han dado bajo un modelo económico ya agonizante. Esta dimensión económica tiene importancia, ya que sin dicha distribución de recursos, la estabilidad política del sistema mexicano estará siempre en cuestión. En segundo término, la competitividad de los productos mexicanos en el mercado internacional no se logrará sin la modernización de la planta industrial de México y ésta dependerá de la identificación de áreas estratégicas de la economía, en las cuales deben invertirse recursos económicos, humanos y tecnológicos, lo cual hará posible la inmersión de México en la economía mundial, ya no como país monoexportador, sino con una economía exportadora diversificada. Finalmente, todo esto debe resultar en un crecimiento real de la economía, ya que sin éste los problemas de la deuda, inflación y demás, continuarán.

- Tomando en cuenta las características del sistema político mexicano, la capacidad del país para cambiar la naturaleza de su modelo de desarrollo (de la sustitución de importaciones a la obtención de divisas por medio de la exportación) recae sobre el Estado. En otras palabras, la reestructuración necesaria no será resultado de un mercado libre, sino de los esfuerzos estatales por cambiar un modelo de crecimiento económico. La lección es clara al respecto. Una cosa es "adelgazar" al Estado y sus instituciones y otra muy distinta es matarlo de hambre. El adelgazamiento debe planearse para lograr hacerlo más flexible, ágil y fuerte y no para volverlo anémico y débil.
- El Estado y las empresas deben actuar como verdaderos aliados y no como instituciones con intereses antagónicos. La vinculación entre instituciones públicas y privadas puede ser la bisagra que facilite el cambio. Y el cambio tiene, sin duda, como protagonista al hombre: la educación, el entrenamiento constante, la adaptación permanente de los planes de estudio y de los proyectos de investigación de las instituciones académicas a las necesidades reveladas a través de los mercados debe ser el catalizador del cambio que haga del nuestro un país viable en el competitivo mundo de los años noventa.
- Es necesario fortalecer los mecanismos que estimulen la entrada de inversión extranjera al país para acelerar la transferencia de tecnología requerida, a fin de insertarse con mayor rapidez a la globalización que observa el mundo. La experiencia de otros países ha demostrado que esto representa una buena alternativa, sólo que se debe ser sumamente selectivo al autorizar la inversión extranjera, no autorizar la elaboración de hamburguesas o productos chatarra y sí inversión productiva con tecnología acorde a las demandas del mundo actual.

- A diferencia de épocas pasadas, en que la distancia y el costo del transporte otorgaban a la industria estrictamente nacional un grado relativamente alto de protección frente a la competencia de otros países; ahora una empresa en crecimiento no sólo puede, sino que debe buscar mercados internacionales para sobrevivir. Esto se aplica no sólo a la gran empresa, pues cada vez más, la empresa con miras estrictamente nacionales enfrenta el reto de competidores a escala internacional en su propio mercado, algo que hasta hace poco no sucedía.

 - México deberá prestar mayor apoyo a las empresas con participación de capital japonés que estén en condiciones de generar excedentes exportables, lo que conduciría a una disminución del déficit comercial de México con el exterior. El incremento de la inversión directa japonesa podría, además, no sólo fortalecer la planta industrial nacional, sino también aumentar el volumen de la producción exportable.

 - La crisis y la reconversión industrial a nivel internacional ha transformado también la división internacional del trabajo, eliminando o disminuyendo la importancia de la mano de obra barata como un aliciente para la desconcentración industrial de los países desarrollados o como elemento fundamental en la competitividad de ciertos productos frente a los de países industrializados.

 - La posibilidad de que México pueda incorporarse con éxito a la competencia internacional depende, de manera crucial, de una solución de fondo al problema de la deuda externa. Los esquemas prevalecientes en el manejo de la deuda prácticamente impiden que, en las condiciones actuales, el país pueda recuperar su capacidad de crecimiento o ampliar la de exportación. La carga actual
-

del manejo de la deuda externa sobre el nivel impositivo y sobre los precios internos, así como la utilización de más de la tercera parte de la capacidad de ahorro nacional para el pago de los intereses, representan obstáculos insalvables. Si el país ha de integrarse en un mayor grado a la economía internacional, será necesario evolucionar hacia una relación de reciprocidad con sus principales socios comerciales, que son también sus principales acreedores.

- Finalmente, retomando la ruta que nos ha llevado a una mejor aproximación a los elementos que hicieron posible el éxito japonés, no debemos perder de vista que la implantación de ese modelo de crecimiento fue oneroso, pues está sustentado en gran parte, como pudimos apreciar en el desarrollo del presente trabajo, en bases injustas (por ejemplo: discriminación hacia la mujer, siendo que su fuerza de trabajo representa más del 30% del total en Japón; diferencias en el trato a empleados de por vida y a empleados temporales, etc.). Sin embargo, expreso nuevamente mi tesis a este respecto: Ninguno de los elementos mencionados en el desarrollo del trabajo pueden explicar por sí sólo el éxito japonés, sino una estrecha interrelación entre los mismos. En este sentido, coincido con lo que señala Galbraith: "Han combinado su extremadamente disciplinado y bien organizado sistema educativo con otras dos cosas: gozan de una más moderna relación capital - trabajo, en que se las ha manejado para dar a la gente de más bajo nivel un mayor sentido de participación y seguridad. Han salido de nuestras concepciones de relación de mando y de la inevitable hostilidad entre sindicatos y administración y tienen una sensación cooperativa entre gobierno e industria más que nuestro sentimiento de hostilidad entre ambos. Nuestra tradición clásica pinta un conflicto entre Estado e Industria. La suya es una inevitable asociación y les da una fuente de fuerza".

NOTAS

- (1) Shinohara, Miyokei y Wionczek, Miguel (Coordinadores). Las relaciones económicas entre México y Japón. El Colegio de México. pág. 232.
- (2) *Idem*, pag. 233.
- (3) Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A. C., "La Reconversión Industrial: Una Estrategia para su Instrumentación en México" (Revista Ejecutivos de Finanzas, México, Año XVI No. 101, 1987), pp. 8-9.
- (4) Toledo Pelirán José Daniel. El Sistema de Relaciones Industriales y su Contribución al Desarrollo Económico de Japón. C.E.A.A.N. El Colegio de México 1980, Vol. 2 pp. 360 - 363.

BIBLIOGRAFIA

- 1) del Castillo, Gustavo (Compilador). México en el GATT: Ventajas y Desventajas. El Colegio de la Frontera Norte. México, 1986.
- 2) Shinohara Miyokei y Wionczek Miguel S. (Coordinadores). Las Relaciones Económicas entre México y Japón. El Colegio de México. 1982.
- 3) Toledo Peltrín, José Daniel. El Sistema de Relaciones Industriales y su Contribución al Desarrollo Económico de Japón. V2. C.E.A.A.N. El Colegio de México. 1980.
- 4) Villegas, Eduardo. La reconversión industrial en México y su financiamiento. U.A.M. IZTAPALAPA. México, 1987.
- 5) Villegas, Eduardo. El Auge y Agotamiento de un Patrón Industrial (Estados Unidos - Japón). U.A.M. IZTAPALAPA. México, 1987.
- 6) Universidad Autónoma Metropolitana. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Unidad Azcapotzalco. Políticas de estabilización en México y América Latina en el contexto de la crisis actual. Revista A. Vol. V. No. 13. Septiembre - diciembre 1984.
- 7) Universidad Autónoma Metropolitana. Economía: Teoría y Práctica. No. 11. Primavera 1988.