LA TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACIÓN AL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS EN XALAPA

Rafael González Hernández*

I. INTRODUCCIÓN

La búsqueda realizada por instituciones de educación superior, centros de investigación privados y de instituciones públicas tratan de desarrollar e innovar los procesos de producción y de conducción de los negocios intentando descubrir mejores formas de satisfacer las necesidades de los consumidores. El desarrollo de nuevas tecnologías que contribuyan a mejorar los productos y servicios, tienen como meta hacer que los negocios utilicen eficientemente el uso de los recursos, mediante la aplicación del uso racional de los mismos, para lograr un desarrollo sostenido y sustentable.

La intensa competencia y la escasez de ciertos recursos imponen una serie de restricciones a las empresas, que sólo mediante una correcta combinación de recursos financieros, recursos naturales, organización y sobre todo tecnología harán posible que los actuales negocios puedan permanecer en el mercado, aunque para eso tendrán que incorporar los adelantos y descubrimientos, que en la ciencia y la tecnología se presentan.

Lo anterior, implica incorporar dentro de la administración de negocios una serie de recursos tales como: personal calificado y preparado que conozca los gustos y necesidades del mercado; que sepa combinar eficientemente los recursos y sobre todo que aplique métodos estandarizados para desarrollar y administrar los negocios. En pocas palabras, es necesario economizar recursos y para ello hay que optimizar el uso de insumos con ayuda de un buen sistema de información.

Una aproximación a lo anterior, es que toda herramienta o instrumental tiene incorporado cierto grado de ciencia, pero a su vez ésta resulta ser un producto social y la expresión de una tradición colectiva. La ciencia es un fenómeno sociocultural social. No significa únicamente los costos de producción ni mucho menos es subproducto de otra actividad. Sino que viene siendo un recurso cultural o capital intelectual que la sociedad decide afectar, en sí mismo en sus productos y en sus obras, en proporciones diferentes, a otros subsistemas, para utilizarse de acuerdo con los intereses y valores dominantes del sistema.

El presente trabajo tiene como finalidad, relacionar el desarrollo del sector productivo mediante la aplicación del uso de la administración y de otras técnicas y métodos modernos, que contribuyan de manera directa a mejorar la productividad y la calidad en el servicio proporcionado por los negocios al público consumidor.

* Investigador del I.I.E.S.C.A.

II. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA Y EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL

Durante los últimos quince años, muchas empresas han realizado cambios sustanciales en sus formas de hacer negocios, han ejecutado actividades tales como reducción de personal o de tamaño, reingeniería, compactación de niveles jerárquicos, comprar partes de alguno de sus productos como estrategia para el abaratamiento de costos o enviar a maquilar piezas en lugares donde los recursos tales como mano de obra e insumos son más económicos, entre otras. Esto ha permitido en muchos casos, sortear los constantes cambios y mantenerse dentro del mercado a pesar de la intensa competencia. La utilización de las nuevas técnicas sobre administración de empresas tales como la gestión de calidad total, *benchmarking*, justo a tiempo y demás, pretenden como objetivo terminal mejorar la eficiencia en las operaciones.

Los negocios en nuestro país, y principalmente en Xalapa, se enfrentan a un ambiente complejo, lo cual implica la participación de verdaderos conocedores de problemas relacionados con la globalización de los mercados, tanto de consumo como financieros; así el avance tecnológico, el desarrollo de nuevos procesos de trabajo, los adelantos en la automatización de procesos, los mercados externos, hacen indispensable la incorporación de profesionales de la administración en sus diferentes campos, para establecer una planeación estratégica que contemple, al menos, los puntos anteriores.

Como acertadamente señala Michael Porter "*si todos compiten con el mismo conjunto de variables, el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Alcanzar el liderazgo –y permanecer allí- es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. La estrategia es colocarse aparte de la competición. No estriba en ser el mejor en lo que hace sino en ser diferente en lo que se hace*"[1]

Las corporaciones de la Comunidad Económica Europea y Estados Unidos celebraron más de 3 000 convenios o acuerdos entre ellas de 1983 a 1990. De éstos, 57 por ciento de los correspondientes a este último año no tuvieron éxito. Por otro lado, de 1983 a 1989 Estados Unidos recibió 200 mil millones de dólares en inversión extranjera proveniente de Japón y de la Comunidad Económica Europea (CEE), con ellos llegaron empresas, procesos de producción especializados, investigación y desarrollo, tecnología y cambios tanto en la empresa como en el proceso de trabajo. Durante el año pasado y lo que va del presente se han presentado una serie de alianzas entre los grandes consorcios tales como Mercedes Benz y General Motors, Renault y Nissan, Telmex e ITT, Dow Chemical compra a Union Carbide para estar al nivel de las grandes que son: DuPont, Basf y Bayer.

Lo anterior nos da una idea de los actuales enroques que se están presentando en el mundo de los negocios. Lo cual tiene el propósito de mantenerse dentro de la carrera tecnológica y en la preferencia del público, algo que parece caracterizar a nuestros tiempos. Por ello, en el ocaso del milenio resulta conveniente

[1] Gibson, Rowan, **Repensando el Futuro**, (Colombia, Grupo Editorial Norma, 1997), p. 62

subrayar la necesidad de fortalecer la capacidad nacional de investigación y desarrollo científico y tecnológico y vincular de manera más precisa las actividades desarrolladas en las instituciones de enseñanza superior con las que se realizan en la industria y en general en los mercados.

Así pues, es necesario retomar y aplicar los conceptos de innovación, calidad y excelencia manufacturera como factores esenciales para alcanzar la competitividad. Aunque para eso se hace necesario mantener una sólida base sobre la cual descansen los futuros desarrollos y proyectos a largo plazo. Nuestro país debería empezar por solucionar a fondo todos los problemas que existen en el sector agrícola, la reforma al artículo 27 constitucional no fue suficiente, además de que se quedó trunca, existen grandes rezagos en cuanto a (tenencia de la tierra, crédito, capacitación, riego, tecnología, precios, comercialización, entre otros), que es al parecer de donde debe despegar el crecimiento de los demás sectores de nuestra economía.

Una vez superado el anterior reto, los excedentes se pueden ir aplicando o invirtiendo en el desarrollo de la ciencia, que sirvan para realizar innovaciones tecnológicas, o en otros campos, en función de que el crecimiento y desarrollo de la fuerza de trabajo, las aportaciones de capital necesario para construir nuevas instalaciones y la compra de equipo para la producción en serie; combinado con el incremento de la productividad dan como resultado un crecimiento económico sostenido, que tiende a mejorar los niveles de vida de los trabajadores en primera instancia y de la población en general. En otras palabras, se estaría ingresando a un mundo de competencia, pero ahora sí, con bases firmes contando con una mejor posición financiera.

El paso siguiente sería, administrar correctamente los recursos, esto es, desarrollar un sistema que permita conocer y reconocer la contribución de cada uno de los integrantes de la economía, para retribuirles su esfuerzo en forma equitativa y justa, puesto que una de las causas que provocan la falta de productividad y compromiso de los trabajadores en muchas organizaciones es precisamente, la percepción que ellos tienen de que la distribución es bastante desequilibrada. Estudios realizados por la empresa Ford Motor Company demostraron que la productividad de los trabajadores de la planta de Hermosillo Sonora y la de los trabajadores de las plantas de Michigan es prácticamente igual, es decir, el trabajador mexicano alcanza niveles de productividad muy altos, sin embargo, su nivel de salarios es muy bajo comparado con su similar de los Estados Unidos, en una proporción de uno a cinco.

La carrera por desarrollar modernos métodos y herramientas de administración y mercadotecnia, se derivan de la necesidad por encontrar mejores soluciones a la creciente competitividad y al deseo de permanecer en el mercado, lo que los impulsa a revisar y mejorar sus productos y servicios con el fin de mantenerse en el mercado. En esta parte, es donde las Instituciones de Enseñanza Superior (IES) deben jugar su mejor papel, lo cual quiere decir, que tienen que proporcionar al mercado industrial, comercial y de servicios personal competente, actualizado y sobre todo preparado para detectar y conocer los deseos y gustos de los diferentes mercados, no sólo del mercado nacional sino internacional. Estos son los prin-

cipales retos o desafíos que debemos enfrentar como país, como empresa, como universidad y como ciudadanos conscientes de nuestro tiempo y de nuestra realidad.

El gobierno del país si bien tiene la obligación de proporcionar recursos para realizar investigaciones que contribuyan al progreso tecnológico del país, no es el único, las empresas nacionales se han visto beneficiadas en buena medida por los recursos calificados que le proporciona el Estado y sin embargo su apoyo a las actividades de investigación han sido hasta cierto punto ralas. Las universidades públicas en su mayoría no celebran contratos para desarrollar investigaciones que les permitan inventar, rediseñar y/o mejorar sus productos. Lo anterior se puede comprobar con el pago de regalías por concepto de patentes que se usan en la industria 'mexicana'.

Contar con la materia prima (información) y la capacidad de analizarla no siempre garantiza que se utilicen debidamente en la toma de decisiones. Se requiere, además, de disponer de sistemas sociales a través de los cuales se pueda aplicar la información. Tales sistemas están constituidos por una variedad de relaciones entre grupos sociales e individuos; como lo demuestran las investigaciones sobre la toma de decisiones en una comunidad, la alianza con grupos e individuos poderosos determina el impacto de la información que tienen los diversos actores sociales. Como se puede apreciar, son muchos factores que se combinan para alcanzar el éxito relativo, la complejidad del proceso impide establecer una relación de causalidad rigurosa entre inversiones e investigación, innovaciones tecnológicas, tasas de productividad y de crecimiento. Por lo que la información, el conocimiento para analizarla, la tecnología para obtenerla rápida y oportunamente, además de aprovechar las oportunidades; requieren de disciplina, conocimiento y paciencia para madurarlos.

Ahora bien, dentro de los múltiples cambios que se han presentado en los tiempos recientes se encuentra uno muy importante relacionado con la organización de los sistemas de producción industrial a nivel mundial, consistente en la participación de varios países en la producción de un producto o servicio determinado. Este cambio fue la respuesta de algunas de las empresas de los países industrializados a la creciente competencia internacional y al cambio tecnológico, cuya combinación las estaba convirtiendo en poco competitivas.

Para poder hacer frente a dicha tendencia en competitividad y asegurar su permanencia en el mercado una solución fue trasladar parte de sus procesos productivos a otros países, principalmente en vías de desarrollo, casi siempre con mano de obra significativamente más barata; lo que les permitió disminuir los costos y mantener su competitividad.[2]

Nuestro país debido a su vecindad geográfica con los Estados Unidos ha tenido una considerable participación en las actividades de producción conjunta casi desde que este proceso dio inicio en el año de 1964, año en el cual algunas

[2] Joseph Grunwald y Kenneth Flamm., **The Global Factory. Foreing Assembly in International Trade**, Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1985. Aunque la fecha precisa del inicio de este fenómeno se desconoce, estos autores mencionan que es muy probable que su origen se da en la industria de los semiconductores durante 1961, cuando el productor Fairchild estableció su filial en Hong Kong para exportar al mercado norteamericano.

empresas estadounidenses establecieron plantas ensambladoras de productos manufacturados, o maquiladoras en el lado mexicano de su frontera, más que nada para aprovechar las ventajas salariales que desde entonces ofrecía nuestro país, ventajas que se han ensanchado aún más a raíz de las constantes modificaciones al tipo de cambio.[3]

Otro de los factores que debe ser considerado al momento de tomar decisiones es el del grado de crecimiento de la producción, esto es, reconocer efectivamente cómo se produce dicho crecimiento, puesto que en ocasiones este crecimiento de la producción se distribuye muy desigualmente, de manera que sólo una pequeña parte de la población obtiene ganancias de él.

En este caso no es válido hablar de una elevación en el nivel de vida del país. Es más, esta situación puede identificarse con lo que está ocurriendo en los tiempos actuales en nuestro país, lo que no resulta muy recomendable dado que puede generar situaciones de inestabilidad no sólo económica sino social y política.

La situación que actualmente existe en nuestro estado es digna de consideración, el aumento en el establecimiento de maquiladoras de ropa principalmente, es una forma de proporcionar empleo a la población femenina en su mayor parte, lo criticable de la situación es que la jornada de trabajo es mayor de lo que fija la Ley, la falta de prestaciones y de Seguro Social, el pago tan bajo que recibe por su trabajo, en comparación con su productividad y la falta de garantías a su derecho de asociación.

III. LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA A LOS NEGOCIOS LOCALES

Si bien han sido implantadas por las empresas y organizaciones de México y de Xalapa especialmente, muchas medidas tendientes a incorporar los avances en tecnología, al mejoramiento administrativo y al incremento en la calidad; esto no significa que sean suficientes para hacer frente a la competencia, es necesario utilizar la ingeniería financiera que les permita acceder a los mercados financieros nacionales y extranjeros, con el fin de que dichas organizaciones alcancen niveles de productividad competitivos.

El enfoque Justo en el Momento (JEM), se basa en el hecho de que mantener inventarios aumenta los costos e inmoviliza recursos que pudieran ser utilizados mejor en otras partes de la empresa. Realizar estudios que permitan mejorar los procesos, lo que a su vez permitirá mejorar la calidad y con ello los rechazos y finalmente, establecer una línea de compromiso confiable para cumplir con lo convenido en tiempo y forma.

[3] De acuerdo con Grunwald y Flamm (ibid, p,139, nota 5) el concepto usado inicialmente para referirse a las maquiladoras fue el de “plantas gemelas”, acuñado por Richard Bolin en un informe de la firma Arthur D. Little de México titulado *Industrial Oportunities for Ciudad Juárez*, del primero de agosto de 1964. El concepto en este caso se refiere a plantas de una misma empresa estadounidense localizadas una del lado mexicano y otra del lado norteamericano de la frontera México-Estados Unidos.

Las relaciones entre procesos simplificados, calidad y desempeño total de la compañía son especialmente importantes en el sector de servicios. Lo anterior, se refiere a que como empresarios o prestadores de un servicio o servicios, no podemos sentirnos satisfechos cuando simplificamos los procesos, puesto que el servicio puede sufrir, o bien la calidad y finalmente se afectan las utilidades.

La calidad o control de la calidad, en la práctica, el mejoramiento de la calidad normalmente requiere de bastante tiempo, en ocasiones va de ocho a diez o más años, bastante tiempo si tomamos en cuenta la paciencia del empresario mexicano. Por otra parte, medir la calidad requiere de contratar personal experto en la materia y ello implica mantener convenios con Instituciones de Enseñanza Superior que efectivamente sepan medir y evaluar los factores de calidad. Finalmente, elevar la calidad cuesta y la pregunta que debería hacerse el prestador de servicios o productor es ¿Cuánto está dispuesto a invertir en calidad para mejorarla?

Haciendo un recorrido rápido por las empresas y organizaciones exitosas del continente, podemos señalar que los grandes y en ocasiones extraordinarios resultados que obtienen, se deben en buena medida a la aplicación en forma sistemática y precisa del proceso administrativo; y todo complementado con la filosofía de calidad total.

Lo que la mayoría de nuestros empresarios ha hecho para ahorrar costos y con ello mantenerse dentro del mercado es, aplanar las estructuras jerárquicas, lo cual implica despedir personal, en tanto que, aquellos que permanecen en las empresas, les exigen incremento en la productividad, para así compensar la pérdida de mano de obra o de trabajo, pero la mayoría de las veces sin retribuirla justamente o de manera adecuada.

William Ouchi en su artículo Mercados, Burocracias y Clanes, señala que en la economía como en la política, administrar y gobernar son dos caras de un mismo fenómeno. Para él, administrar es tomar decisiones prácticas, mientras que gobernar es crear un ambiente en el cual otros puedan administrar con eficiencia. Así pues, en una empresa, al igual que en una sociedad, la tarea más importante de la administración consiste en crear una forma eficaz de gobierno. Sólo así, el ejecutivo en jefe (CEO por sus siglas en ingles), puede llegar a confiar en mercados, burocracias y clanes.

Para nosotros el acto de gobernar tiene como finalidad coordinar los esfuerzos de los individuos de manera tal que cada uno logre su más alto nivel de capacidad en el trabajo. Aunque lograr lo anterior no resulta sencillo, puesto que implica estimular ese alto nivel de competencia, dado que todos los individuos se interesan primordialmente en sí mismos, donde radica el logro del mejor desempeño, aunque este solamente se conseguirá si están conscientes de que serán retribuidas equitativamente.

En el mercado, la equidad se alcanza en cada situación (siempre y cuando exista la libre competencia). En la burocracia la equidad incluye un tiempo mayor, se trabaja esforzadamente durante un período de tiempo, tal como un año, y al final de éste, se recibe un premio o aumento salarial en el que todos están de acuerdo (hay que recordar que dicho incentivo debe darse en base a los méritos

alcanzados) en que se ha hecho justicia. En el clan por su parte, la equidad se logra serialmente y no de manera inmediata. Esto es, uno o varios miembros del clan pueden recibir una retribución injustamente baja durante cinco años antes de que se reconozca su contribución verdadera, pero todos están seguros de que a largo plazo todos tendrán el reconocimiento merecido, por lo que se le hará justicia. Esto último es conocido como “equidad serial”.

De lo anterior podemos desprender que en nuestro país incluyendo Xalapa por supuesto, debemos pugnar por lo que ha dado en llamarse memoria social, sentido de responsabilidad o sentido cívico en que siempre va a existir un grupo que recuerda quienes han colaborado y quienes no lo han hecho (y aquí no me refiero a las aportaciones a campañas políticas, que quede claro) por lo que, al final los colaboradores son justamente recompensados y los que no, recibirán lo que merecen de acuerdo a su irresponsabilidad.

Esto se acerca mucho al concepto de justicia que ajustándolo a nuestras necesidades y sentires diríamos que justicia es el criterio ético que obliga en este caso al gobierno, empleadores o empresarios a dar al trabajador lo que se le debe conforme a las exigencias ontológicas de su naturaleza, en orden a su subsistencia y perfeccionamiento individual y social.

Finalmente, una firma, negocio u organización no puede (o debería decir, no debe) vivir si no responde a alguna necesidad. Por lo que toda especialización debe tener como objetivo aumentar y mejorar la productividad. Por lo tanto, el progreso no puede establecerse de manera duradera si los individuos no sienten realmente la necesidad de productos más saludables, más útiles, de mejor calidad y de fácil acceso.

Los negocios en Xalapa, como en muchas partes del país, si bien muchos han resultado exitosos, se debe más que nada a la visión de los propietarios y a lo amplio y bondadoso del mercado. Resulta penoso ver cuántos negocios surgen para después de unos pocos meses desaparecer, el proceso de creación y desaparición es hasta cierto punto normal. La pérdida de los recursos invertidos, el desperdicio de las experiencias adquiridas y la sensación de derrota son lo que al final permanece.

Los encargados de diseñar y analizar la viabilidad y factibilidad de los futuros negocios en muchos casos resultan ser personas improvisadas, la mayoría de las veces impreparados, los actuales y abundantes cursos que se promueven por muchas instituciones, en ocasiones lo único que hacen es engañar a los asistentes, al hacerles creer que con lo que ahí se les enseña ya están capacitados para dirigir y desarrollar negocios. La recomendación es que se requiere preparación, experiencia, conocimiento y madurez para tener mayor probabilidad de éxito.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La forma de contribuir al desarrollo de la región sería, por parte de los profesionistas universitarios, prepararse más y mejor para así poder orientar correctamente a todos aquellos que requieren sus servicios; por parte de la universidad, ésta deberá modernizarse presentando planes y programas que consideren las necesidades

tanto de las empresas como de las instituciones públicas, es decir, que exista una clara y completa vinculación entre las necesidades del mercado y la oferta de recursos humanos preparados que presenta al mercado la universidad; y por otra parte es importante que la sociedad en su conjunto empiece a practicar la memoria social o sentido de responsabilidad, para premiar a quien verdaderamente lo merezca y abandonar la tendencia que por años ha caracterizado al ser humano, la de apoyar a ciertos personajes apoyándose principalmente en los juicios de valor.

La memoria social, debe servir como uno de los mecanismos que nos permitan medir a través del tiempo, el compromiso y responsabilidad no únicamente de los trabajadores en general; sino que debería ampliarse para evaluar la actuación de funcionarios de gobierno y empresarios. El cambio de mentalidad de muchos empresarios es necesario, el deseo de triunfo no es suficiente para alcanzar el éxito, hay que trabajar y prepararse en las nuevas tecnologías. Así, el cambio de actitud aderezado con conocimientos y con objetivos claros deben contribuir al mejoramiento de nuestras acciones y propósitos.

Finalmente, resulta imprescindible e impostergable lograr una verdadera estrategia de colaboración entre las instituciones de enseñanza superior, sus institutos, la industria, el sector servicios, el sector público, con el fin de elevar la productividad, mejorar la calidad de los productos y servicios, reducir y simplificar el número y complejidad de los trámites para realizar muchas actividades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gibson Rowan, *Repensando el Futuro*, (Colombia, Grupo Editorial Norma, 1997).
2. Ouchi, William, G., “Markets, Burocracies and Clans”, *Administrative Science Quaterly,* marzo de 1980.
3. Joseph Grunwald y Kenneth Flamm., *The Global Factory. Foreing Assembly in International Trade*, Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1985.
4. Preciado, Hernández Rafael*, Lecciones de Filosofía del Derecho*, (México, Editorial Jus, 1970).